



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**TEAM BUILDING E EQUIPAS DE SUCESSO?
ESTUDO EXPLORATÓRIO ATRAVÉS DE UMA EMPRESA
ESPECIALISTA**

CATARINA AZEITEIRO DE CARVALHO

SETEMBRO DE 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**TEAM BUILDING E EQUIPAS DE SUCESSO?
ESTUDO EXPLORATÓRIO ATRAVÉS DE UMA EMPRESA
ESPECIALISTA**

CATARINA AZEITEIRO DE CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA BENTO

SETEMBRO DE 2013

Agradecimentos

A concretização desta dissertação tornou-se possível graças à colaboração, orientação e apoio de pessoas e instituições que não poderei deixar de mencionar, e às quais quero prestar a minha sincera gratidão.

Destaco em primeiro lugar a minha orientadora, a professora Sofia Bento, pelo fato de ter aceite orientar este trabalho, pelo acompanhamento e, sobretudo, pelos ensinamentos transmitidos.

Agradeço à empresa *Catalyst* Portugal, em especial ao Sr. Humberto Coelho e ao Dr. André Brito pelos seus contributos, disponibilidade, acesso a materiais e informações que possibilitaram a realização da vertente prática deste projeto.

Ao Dr. Alexandre Henriques da empresa *Blink Consulting* e ao Dr. Eric Vandame e Dr. João Prata da empresa *5 P's Changing Ways* pela receptividade, abertura e simpatia demonstrada.

A todas as restantes pessoas que se disponibilizaram a participar no estudo, conversando sobre as suas experiências face à temática.

Não posso ainda deixar de agradecer e expressar a minha gratidão àqueles que me acompanharam e ajudaram de diferentes formas, durante todo este percurso: a minha tia Dina pela sugestão do tema e pela sua ajuda, sobretudo na reta final desta dissertação, à Inês pela paciência e pelo permanente apoio e ao Diogo, pela força que sempre me deu ao longo de todo o percurso.

Um especial agradecimento aos meus pais, pelo apoio incondicional ao longo destes dois anos de trabalho.

Muito obrigada!

Resumo

Para que as empresas da atualidade atinjam os seus objetivos num mundo em constante mudança, necessitam de equipas de trabalho dotadas de eficácia, eficiência e de motivação. Neste sentido, o *team building* consiste numa ferramenta que visa tornar as equipas mais sinérgicas e produtivas.

O presente estudo analisa de forma exploratória uma empresa especialista neste ramo – a *Catalyst Portugal*. Mais especificamente, o impacto dos programas desenvolvidos no sucesso das equipas de trabalho, tendo por base as perspetivas dos diferentes protagonistas envolvidos: o responsável pela área de serviços ao cliente nesta empresa especializada, que contacta diretamente com as empresas que procuram implementar um programa deste tipo; os facilitadores destas atividades (formadores); os gestores de recursos humanos das empresas-clientes; e, ainda, os colaboradores que tenham vivenciado estes programas. Dos principais métodos de recolha de dados fazem parte a pesquisa documental, a observação e as entrevistas a diversos atores implicados no processo de *team building*.

Concluiu-se que os programas de *team building* são uma ferramenta ao alcance das empresas que permite coordenar atitudes, aumentar as sinergias e, sobretudo, aumentar a eficácia das equipas de trabalho.

Palavras-chave: *team building*, gestão de equipas, eficácia, sinergia e produtividade

Abstract

For today's companies being able to achieve their goals in a continuous changing world, they need work teams filled with effectiveness, efficiency and motivation. In this sense, *team building* is a tool that aims to make teams more productive and synergistic.

This study examines in an exploratory way a company specialized in this area - the *Catalyst Portugal*. More specifically, the impact of the programs developed in the success of the work teams, based on the perspectives of the different actors involved: the person in charge of customer service in this specialized company, which directly contacts with companies looking to implement such a program; the facilitators of these activities (trainers); the human resource managers of client companies; and, also, employees who have experienced these programs. The main methods of data collection are part of documentary research, observation and interviews with various actors involved in the process of *team building*.

It was concluded that the *team building* programs are a tool within reach of companies that allows to coordinate attitudes, increase synergies and, above all, increase the effectiveness of work teams.

Keywords: *team building*, team management, effectiveness, synergy and productivity

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Se antes a vantagem competitiva empresarial era vista em termos do posicionamento do produto ou do serviço, com o objetivo de criação de valor para o cliente, atualmente as estratégias empresariais, vocacionadas para a estrutura *soft* da organização (pessoas, processos, valores, etc.) são tanto ou mais fundamentais.

Neste contexto de mudança de prioridades, acresce a grave crise económica que se instalou em todo o mundo, com particular enfoque em Portugal, levando a fortes mudanças sociais, à instabilidade nos mercados e a grandes alterações nas relações laborais e onde, sobre todos, paira a ameaça do desemprego. A formação e desenvolvimento dos recursos humanos surgem assim como temas chave, enquanto mecanismos potenciadores de sucesso. Parafraseando Bartlett e Ghoshal (1990), o desenvolvimento de gestores deve ter subjacente três objetivos primordiais, ao invés de se centrar unicamente nos programas de formação clássicos de construção de competências: 1) incutir uma visão comum e valores partilhados; 2) ampliar as perspetivas e capacidades de gestão e; 3) desenvolver e aperfeiçoar contatos e relacionamentos (Bartlett & Ghoshal, 1990: 143).

Paralelamente, Kotter (1996) observa que, individualmente, os colaboradores nunca terão nem conhecimento nem tempo para absorver todo o conjunto de mudanças a nível da concorrência, clientes e inovação tecnológica bem como não terão tempo para comunicar e discutir todas as decisões importantes a todos os outros colaboradores (Kotter, 1996: 163-164). Deste modo, as organizações que pretendem ser competitivas num mundo em constante mudança, devem possuir equipas não apenas dotadas de competências técnicas mas, essencialmente, com capacidade para aprender rapidamente, adaptarem-se à mudança e possuírem boas capacidades de comunicação e competências interpessoais (*soft skills*) (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002: 310).

As organizações que visam resolver ou prevenir eventuais lacunas que possam afetar a produtividade das equipas e dos grupos de trabalho, podem enveredar pelas atividades de *team building*. Estudos recentes têm sido encorajadores no que respeita à influência positiva do *team building* nos resultados das equipas, como se verá adiante.

A presente dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes. Numa primeira parte é realizada uma revisão da literatura em relação à temática. Mais especificamente é discutida a importância das equipas de trabalho no seio

organizacional bem como os pontos chave a ter em consideração no desenvolvimento de uma equipa saudável. Posteriormente é apresentada a concetualização bem como a evolução do conceito, partindo da análise dos estudos empíricos realizados até à data. Por fim, são analisados uma série de procedimentos e instrumentos relativos aos programas de *team building*. Procura-se descrever as características dos mesmos, o ciclo de construção do *team building*, as técnicas utilizadas, os pré-requisitos e as opções na facilitação (por exemplo o facilitador ser um elemento externo à organização).

Na segunda parte desta dissertação são discutidas as conclusões do estudo empírico concretizado, com o objetivo de compreender o impacto do *team building* no sucesso das equipas, partindo da perspetiva dos diferentes protagonistas envolvidos.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Desenvolvimento de equipas

As organizações que pretendem atingir vantagem competitiva num mundo em constante mudança necessitam de apostar no desenvolvimento das suas equipas de trabalho. Neste sentido, importa esclarecer o conceito de equipa, bem como as razões subjacentes à crescente relevância que as mesmas têm vindo a ganhar ao longo dos anos. Posteriormente importa fazer um levantamento dos “ingredientes chave” a considerar na construção de equipas eficazes, partindo da perspetiva de Robbins (2005).

2.1.1. Crescente popularidade das equipas de trabalho

Antes de mais compreenda-se que uma equipa é um tipo especial de grupo, *caraterizado por elevados níveis de interdependência, conjuntos de tarefas diferentes mas relacionadas, e conhecimentos e capacidades diferenciadas entre os membros da equipa* (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2004: 346).

Há alguns anos atrás, Moscovici (1994) referia que o futuro iria pertencer às organizações baseadas em equipas (Moscovici, 1994: 5). Mais recentemente, Robbins (2005) refere que cerca de 80% das empresas que figuram na lista das 500 maiores companhias, de acordo com a revista *Fortune*, organizam mais de metade dos seus colaboradores no trabalho de equipas (Robbins, 2005: 212).

A crescente popularidade que a criação de grupos e equipas de trabalho tem vindo a receber no seio das organizações, prende-se com o potencial dos mesmos no aumento

simultâneo da produtividade e da satisfação dos seus membros (Pina e Cunha *et al.*, 2004: 328). Mais concretamente, este interesse acrescido associa-se: à necessidade de criar um ambiente potenciador de abordagens mais criativas e inovadoras; à maior interdependência e especialização do trabalho; à mudança nas atitudes individuais relativamente ao trabalho; devido ao desejo da criação de relações organizacionais sinérgicas; à grande ênfase colocada no serviço ao cliente e na qualidade e à necessidade de aumento da produtividade e da eficiência das operações (Pina e Cunha *et al.*, 2004: 347). Porém, a simples existência de uma estrutura baseada numa equipa organizada não é suficiente para garantir resultados positivos. Torna-se crucial que as equipas sejam alimentadas, apoiadas e desenvolvidas (Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons & Goodwin, 2009: 182).

2.1.2. Ingredientes chave do desenvolvimento de equipas eficazes

O desenvolvimento de equipa é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização que compreende *aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação e laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização* (Moscovici, 1994: 15).

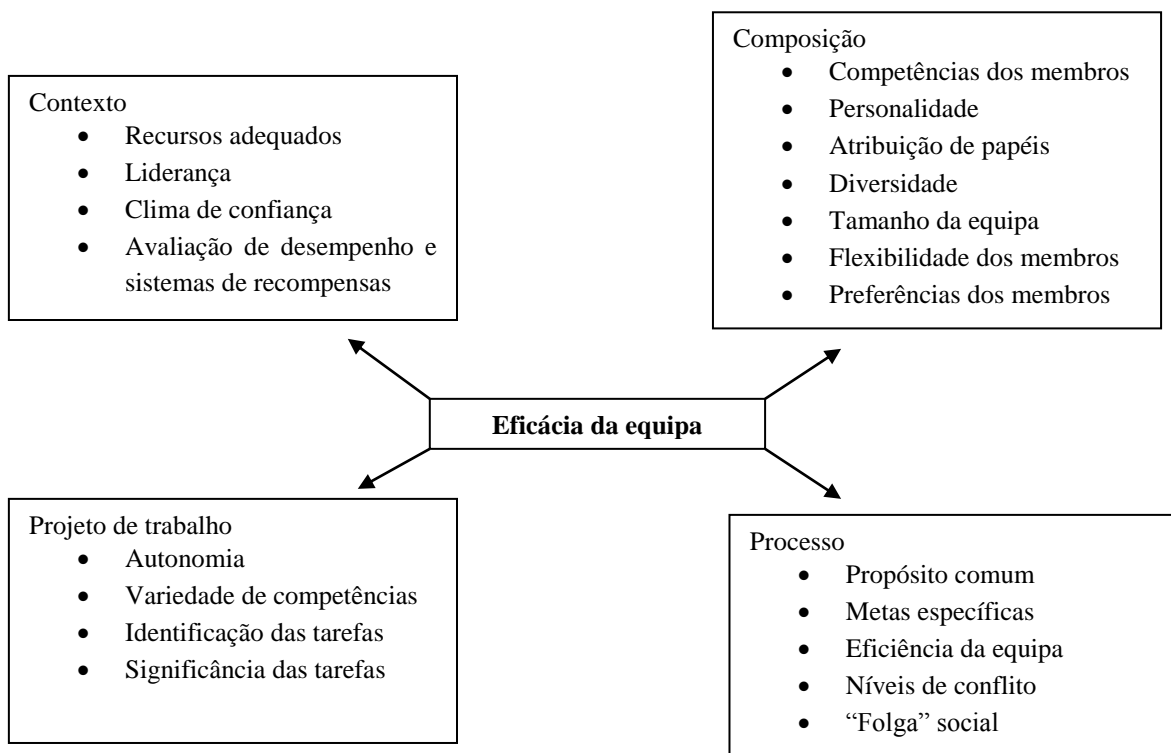
Robbins (2005) apresenta quatro pré-requisitos essenciais para que as equipas se desenvolvam de um modo eficaz. Embora este modelo não possa ser visto como uma prescrição rígida, aplicável a qualquer situação, pode ser entendido enquanto um roteiro a considerar. Esse modelo possui quatro etapas: (1) contexto, (2) composição, (3) projeto de trabalho e (4) o processo.¹

As equipas eficazes contam com recursos adequados, com uma liderança eficaz e com um clima de confiança entre os membros da equipa e para com os seus superiores. Posteriormente contam ainda com uma avaliação de desempenho e um sistema de recompensas que reflita as contribuições da equipa. Por conseguinte, possuem indivíduos com especialização técnica e competências para a resolução de problemas, tomada de decisões e relações interpessoais, além de um elevado nível nas características de personalidade em termos de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional. As equipas eficazes tendem também a ser mais pequenas – menos de dez elementos – sendo preferencialmente compostas por pessoas de formações e experiências distintas. Os seus membros ajustam-se aos papéis que

¹ Observar figura 1

executam, são flexíveis e preferem integrar um grupo do que trabalhar individualmente. O trabalho realizado por essas equipes oferece liberdade e autonomia, oportunidade para aproveitar diferentes competências e talentos, possibilidade de fazer parte de um todo, numa tarefa definida, e um trabalho que terá substancial impacto para os outros. Por fim, as equipes eficazes têm membros comprometidos com um propósito comum, metas específicas e membros que acreditam na capacidade do próprio grupo, um nível administrável de conflitos² e um grau mínimo de “folga social”³ (Robbins, 2005: 217-222).

Figura 1: Modelo de eficácia de equipe



Fonte: adaptado de Robbins, 2005: 216

2.2. *Team building*: evolução e conceitualização

Neste ponto irá ser esclarecido o conceito bem como os objetivos do *team building* ou do desenvolvimento de equipes. Em consequência dos sintomas que levam a equipa a procurar este tipo de atividades, verifica-se que o *team building* pode tomar diferentes orientações. Importa ainda não descurar a evolução dos estudos empíricos

² Segundo Robbins (2005), embora os conflitos de relacionamento (incompatibilidades interpessoais) possam ser, quase sempre disfuncionais, os conflitos de tarefa (desacordo acerca do conteúdo da tarefa) são frequentemente benéficos pois reduzem a probabilidade de pensamento grupal.

³ De acordo com Robbins (2005), quando as pessoas se “escondem” dentro do grupo, aproveitando o esforço do mesmo, uma vez que as contribuições individuais não podem ser identificadas, este fenómeno denomina-se de “folga social”.

que foram sendo realizados na área, nomeadamente no que diz respeito ao impacto destas atividades no sucesso das equipas.

2.2.1. Conceito e objetivos

Embora o valor do *team building* tenha sido identificado há mais de meio século atrás, este sofreu alterações ao longo dos anos. Foi originalmente concebido enquanto uma intervenção que visava a melhoria das relações interpessoais e sociais. De facto, o *team building* derivou da dinâmica de grupo, da psicologia social e dos *t-groups*⁴ (isto é, formação de sensibilidade que auxilia as pessoas a desenvolver uma maior autoconsciência e a tornarem-se mais sensíveis aos outros), existindo uma grande ênfase na construção de relacionamentos, harmonia e coesão do grupo. Atualmente este conceito evoluiu, passando a incluir também uma preocupação com a obtenção de resultados, metas de reunião e realização de tarefas (Payne, 2001: 4).

Quanto à essência do conceito de *team building* está intrinsecamente associada à fomentação do espírito de equipa através de diversas atividades, comumente em formato *outdoor*. Estas visam descomprimir, quebrar o gelo, entusiasmar e motivar, proporcionando uma energia renovada aos colaboradores, o que posteriormente se reflete na sua produtividade e atitude de trabalho.

Mais especificamente, parafraseando Pellerin (2009), o *team building* é uma *componente importante na construção de equipas eficazes, uma vez que requer a melhoria do desempenho dos membros da equipa, garante o seu autodesenvolvimento, promove a comunicação positiva, estimula a liderança eficaz e melhora a capacidade dos funcionários para trabalhar em conjunto na resolução de problemas* (Pellerin, 2009: 47).

Citando Moxom (1993), o objetivo do *team building* consiste em ajudar as pessoas a trabalharem conjuntamente e a funcionarem mais eficazmente em equipas, auxiliando a própria equipa, também ela, a trabalhar mais eficazmente como um todo (Moxom, 1993: 28). Contudo compreenda-se que nem todas as ações de *team building* resultam plenamente, para tal é necessário considerar três condições fundamentais apresentadas por Maher (2009), no Wall Street Journal: (1) devem proporcionar mais do que diversão, sendo que os conteúdos devem estar relacionados com a realidade dos participantes, para que estes retenham lições pertinentes; (2) devem ser orientados por

⁴ Os estudos pioneiros nesta área foram conduzidos por Kurt Lewin, ver Vala & Monteiro (2006): 39-43

especialistas, para que seja possível maximizar a aprendizagem do participante; e (3) devem ser seguidos de reforços, ou seja, as novas atitudes adquiridas devem ser apoiadas controladas e premiadas, com o intuito de serem progressivamente interiorizadas pelos colaboradores.⁵

De acordo com outro tipo de documentação, mais prática, as ações de *team building* devem ter um conteúdo emocional forte para que sejam consideradas inesquecíveis. Isso ajuda a motivar os participantes, aumentando a compreensão dos processos e resultados e melhorando a retenção na memória. Não obstante, esta componente lúdico-emocional é apenas facilitadora da aprendizagem, sendo essencial garantir a respetiva componente pedagógica e profissional (fonte: <http://www.team-building-portugal.com/>).

2.2.2. Orientação dos programas

Beer (1976, 1980), Dyer (1977) e Buller (1986) consideram a existência de quatro componentes de *team building*: (1) orientadas para a definição de objetivos; (2) orientadas para as relações interpessoais; (3) para a resolução de problemas; e (4) para o esclarecimento de papel.

O estabelecimento de metas visa a definição de objetivos no desenvolvimento de metas individuais e de equipa, com o intuito dos membros se envolverem no planeamento de ações que identifiquem formas para atingir esses objetivos.

Quanto às relações interpessoais, estas enfatizam um aumento nas competências da equipa de trabalho tais como o apoio mútuo, a comunicação ou a partilha de conhecimentos. Nestas, os membros irão desenvolver a confiança uns nos outros e a confiança na equipa como um todo.

A resolução de problemas considera a identificação dos principais problemas da equipa, levando os membros da mesma a envolverem-se no planeamento de ações para a solução desse problema e na implementação e a avaliação dessas soluções.

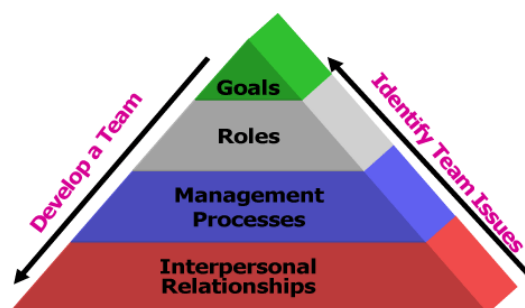
Relativamente ao esclarecimento do papel, tal como o nome indica, visa um aumento da comunicação entre os membros da equipa sobre os seus respetivos papéis dentro da mesma, tendo como finalidade uma melhor compreensão dos seus e dos outros papéis e deveres dentro da equipa (*cit in* Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999: 314).

⁵ Fonte: <http://www.careerjournaleurope.com/jobhunting/jungle/20040204-jungle.html>

De acordo com Salas *et al.* (1999) qualquer intervenção de *team building* pode envolver qualquer um ou todos os modelos em diferentes graus.

Por sua vez, Moxom (1993) refere que as principais dificuldades que afetam o desempenho de uma equipa são precisamente problemas com metas, problemas com papéis, problemas com processos e com relacionamentos. Segundo este mesmo autor, estas áreas representam uma hierarquia descendente, ou seja, a equipa apenas pode abordar o nível abaixo depois dos problemas anteriores estarem resolvidos.⁶

Figura 2: Modelo de desenvolvimento de equipas



Fonte: <http://www.taughner.com/executive-teams.htm>

Exemplificando, se as relações entre os membros de uma equipa forem insatisfatórias, pedir às pessoas para falar logo diretamente desses problemas, poderia ser visto como um risco ou uma ameaça. Deste modo, deve-se considerar a hierarquia apresentada anteriormente, ou seja, primeiramente garantir que a equipa tem objetivos claros e bem definidos, que se encontra esclarecida relativamente ao papel que cada membro desempenha dentro da mesma, bem como em relação a processos a nível da gestão, por exemplo a resolução de determinados problemas. Só assim, um grupo irá desenvolver naturalmente a confiança e abertura necessária para que a intervenção seja vista como não ameaçadora e bem-sucedida (Moxom, 1993: 29).

2.2.3. Evolução dos estudos empíricos

Existe um extenso debate na literatura acerca da eficácia do *team building* no sucesso das equipas. Quando analisados os estudos empíricos realizados acerca da temática, compreende-se que os resultados sofreram uma evolução significativa ao longo dos tempos. Examine-se com pormenor essa evolução.

⁶ Observar figura 2

Numa primeira etapa, Buller (1986) e Woodman & Sherwood (1980) observaram que não existe nenhuma evidência conclusiva que indique que o *team building* melhore o desempenho das equipas. Duckman & Bjork (1994) observaram que o entusiasmo entre os praticantes não é acompanhado por um forte suporte empírico relativamente ao efeito no desempenho da equipa (Duckman & Bjork, 1994: 125). Dois anos mais tarde, Smither, Houston & McIntire (1996) concluem que os resultados acerca da eficácia do *team building* fornecem uma mistura complexa dos resultados que levam a uma dificuldade em tirar conclusões firmes (Smither *et al.*, 1996: 324).

Um exemplo ilustrativo de um programa de *team building* ineficaz foi relatado no estudo de Boss e Mcconkie (1981). Uma das potenciais armadilhas ao desenvolvimento de equipa é a possibilidade de um grupo se tornar demasiado coeso. Quando tal acontece, dois efeitos negativos podem surgir: primeiro, o grupo pode desenvolver um sistema de tomada de decisão social, intitulado de “pensamento de grupo”⁷; em segundo lugar, o grupo pode perder a sua perspetiva organizacional, isto é, o *team building* pode levar a organização a substituir o conflito entre os membros do grupo para o conflito entre grupos (Liebowitz & Meuse, 1982: 15). Foi exatamente esse o problema relatado por Boss e Mcconkie (1981), sendo que a organização em questão foi severamente afetada, tendo que ser totalmente reconstruída.

Esta intervenção resultou, de fato, na construção de um grupo bastante coeso, confiante e unificado de supervisores. Embora esta aparentemente pareça ter sido altamente positiva no curto prazo, o impacto da intervenção a longo prazo foi extremamente negativa. Os supervisores terão desenvolvido uma aliança entre si contra os seus funcionários, resultando numa deterioração do clima organizacional e numa série de outros problemas que não foram corrigidos (Boss & Mcconkie, 1981: 46).

Anos mais tarde, a pesquisa de Salas *et al.* (1999) veio suscitar novas constatações sobre a eficácia do *team building*. A meta-análise utilizada por estes autores – note-se que apenas incluiu dados de estudos realizados até 1990 – procurou integrar empiricamente a eficácia relativa das diferentes componentes de *team building* – a definição de objetivos, as relações interpessoais, a resolução de problemas e o esclarecimento de papéis – chegando à conclusão que o enfoque no esclarecimento de papel irá proporcionar um maior benefício ao funcionamento da equipa.

⁷ O “pensamento de grupo” refere-se a uma situação e que a busca de consenso se torna tão dominante, que os esforços dos membros em prol da unanimidade transcendem as suas motivações em avaliar, de modo realista, cursos de ação alternativos (Janis, 1972: 9).

Estes autores apresentaram ainda uma outra integração com o intuito de avaliar a eficácia do *team building* em equipas de diferentes tamanhos, averiguando que com o aumento do tamanho da equipa, a eficácia destas intervenções diminui.

Pesquisas mais recentes têm demonstrado que, quando as organizações utilizam as equipas adequadamente, desenvolvem uma estratégia prática que melhora os resultados da empresa (Humphrey, Morgeson & Mannor, 2009: 55-57). Neste sentido, Gilley & Gilley (2007) referem que as organizações beneficiam se melhorarem a sua capacidade de tomada de decisão, aumentarem o compromisso e envolvimento dos colaboradores, melhorando o efeito de colaboração e cooperação organizacional, proporcionado o crescimento de oportunidade de desenvolvimento para os funcionários, que ocorrem através de programas de *team building* eficazes (*cit in* Gilley, Morris, Waite, Coates & Valiquette, 2010: 8).

Também a meta-análise de Klein *et al.* (2009) trouxe resultados encorajadores e sugestivos da ideia de que o *team building* faz melhorar os resultados da equipa. Estes concluíram que todas as componentes – esclarecimento do papel, definição de metas, relações interpessoais e a resolução de problemas – tiveram um efeito moderado sobre os resultados, ainda que as intervenções focadas na definição de metas e esclarecimento do papel tenham tido um maior efeito (Klein *et al.*, 2009: 212).

Estes autores procuraram ainda averiguar se o *team building* seria mais útil no sentido de melhorar certos resultados de equipa, ao invés de outros. Assim, o objetivo consistiu em verificar se o *team building* trabalha melhor os resultados cognitivos, afetivos, processuais ou de desempenho, chegando à conclusão que os resultados processuais e afetivos foram os que mais melhoraram em virtude das intervenções de *team building* (Klein *et al.*, 2009: 212-213).

Contrariando os resultados do estudo de Salas *et al.* (1999) – e também de Robbins (2005) –, embora se tenha verificado que as equipas de todos os tamanhos tenham beneficiado com o *team building* –, as grandes equipas parecem beneficiar mais do que as equipas menores (Klein *et al.*, 2009: 212).

Outro estudo, realizado por Andrade (2011) teve como propósito analisar a importância das atividades de *team building* realizadas numa determinada empresa, examinando o impacto das mesmas na motivação e desempenho dos seus colaboradores. Verificou-se uma unanimidade na atribuição da importância que estas

atividades proporcionaram no ambiente de trabalho. As melhorias foram, efetivamente, significativas no relacionamento interpessoal e organizacional (Andrade, 2011: 64).

Os colaboradores da empresa em questão garantem que será uma mais-valia a adoção destas atividades como forma de incentivar os colaboradores na elaboração das suas tarefas. O impacto da atividade superou todas as expectativas, sendo que o efeito foi claramente positivo no sentido em que os colaboradores começaram a ver a organização como um todo, em que a produtividade depende do contributo de cada um, o que, por conseguinte, estimulou bastante o trabalho em equipa (Andrade, 2011: 64).

Em suma verificou-se que, há uns anos atrás várias pesquisas se mostraram pouco animadoras e inconclusivas, sendo que os primeiros autores a estudar a temática concluíram que não existia uma relação linear entre os programas de *team building* realizados e o desempenho das equipas. Mais recentemente os estudos têm sido mais encorajadores observando-se que quando as ações de *team building* têm como enfoque o esclarecimento de papel e a definição de metas (Salas *et al.*, 1999; Klein *et al.*, 2009) irá existir um maior impacto ao nível do funcionamento da equipa. Por sua vez, foram os resultados processuais e afetivos que mais melhoraram em detrimento destas ações. Quanto ao tamanho das equipas mais favorável não existe uma unanimidade. Salas *et al.* (1999) e Robbins (2005) consideram que são as equipas mais pequenas as que mais beneficiam destes programas porém Klein *et al.* (2009) conclui o contrário com o seu estudo, que são as grandes equipas que mais beneficiam.

2.3. Team building: procedimentos e instrumentos

Posteriormente importa examinar, de uma forma mais prática, quais os procedimentos e os instrumentos inerentes à execução das respetivas atividades.

Verificam-se, de seguida, as características inerentes a um programa de *team building*. Tendo como base a tipologia de Dyer, Dyer & Dyer (2007), são apresentadas as etapas específicas de um programa de *team building*, assim como uma série de técnicas que podem ser utilizadas no desenrolar dos mesmos. Saliente-se ainda os pré-requisitos que devem ser cumpridos para que estas atividades sejam realizadas com eficácia, enfatizando o papel que o gestor de RH deve desempenhar no sentido de promover esses pré-requisitos e, finalmente irá debater-se as vantagens do envolvimento de um facilitador interno *versus* externo nestes programas.

2.3.1. Características dos programas

De acordo com Moxom (1993), um programa típico de *team building* deverá envolver uma série de características:

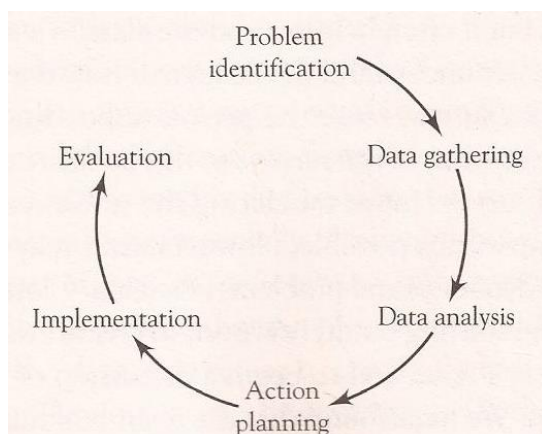
- Sessões de trabalho regulares: é indispensável dedicar uma parte do tempo na revisão de objetivos e de processos, de modo a evitar a queda da produtividade.
- Combate aos próprios problemas: o envolvimento de um facilitador externo à organização pode fornecer uma estrutura neutra que facilite o debate e auxilie o grupo a clarificar e a resolver os seus problemas.
- Combater as causas: durante as sessões, os membros da equipa não se devem concentrar somente nos seus problemas mas procurar também casos de sucesso com o intuito de aprenderem e repetirem o que fazem bem, de forma a solucionar questões práticas relacionadas com o trabalho.
- Abertura, honestidade e risco: ao criar um ambiente de confiança, os membros sentem-se seguros para partilhar os seus sentimentos.
- Ação orientada e compromisso com as decisões: os colaboradores devem comprometer-se com as decisões tomadas e proporem mudanças na equipa e no modo de funcionamento da mesma.
- Vontade individual para despendar tempo e esforço: o desenvolvimento de equipas exige o dispêndio de tempo, através da participação em atividades e encontros regulares, sem ser em contexto laboral.
- Capacidade do líder aceitar o *feedback*: o estilo de liderança e os valores promovidos têm que ser consistentes com o processo de tomada de decisão.
- Desenvolvimento de competências interpessoais: o desenvolvimento da equipa irá também realçar as suas deficiências. Devem-se incluir frequentemente sessões de formação, tendo em vista o aumento das competências individuais.
- Programa único para a equipa: os programas de *team building* levam em consideração o ponto de vista dos colaboradores (ao nível das competências), da equipa e dos problemas de funcionamento conjunto, de forma eficaz

(Moxom, 1993: 30-32)

2.3.2. Ciclo do *team building*

Dyer *et al.* (2007) observam que, geralmente, um programa de *team building* segue um ciclo semelhante ao que se encontra ilustrado na figura 3.

Figura 3: O ciclo do *team building*



Fonte: Dyer *et al.*, 2007: 83

O *team building* encoraja a equipa a envolver-se na própria resolução dos problemas. Assim sendo, uma primeira grande preocupação deve consistir na recolha de dados sobre os sintomas ou problemas identificados. Os métodos que podem ser utilizados para a recolha dessa informação podem ser questionários ou entrevistas. Após os dados estarem todos disponíveis, o gestor da equipa e o

consultor⁸ devem trabalhar com a equipa de modo a resumir os dados e colocar as informações numa lista de prioridades, ou seja, fazer um diagnóstico da situação atual. Depois de ter sido desenvolvida uma agenda a partir dos dados recolhidos, os problemas identificados pela equipa devem ser resolvidos, delineando-se, para o efeito, planos de ação. Nesta etapa, as funções do consultor consistem em ser um observador e um facilitador do grupo, auxiliando-o a olhar para a resolução de problemas e processos de trabalho. Finalmente, as ações planeadas na sessão de *team building* devem ser colocadas em prática. A função do gestor passa por assegurar que os planos sejam implementados. O papel do consultor consiste em observar a fase de implementação e estar particularmente ativo durante o período de avaliação. Inicia-se assim um novo processo de recolha de dados, tendo como base essa mesma avaliação. Este processo é fundamental de forma a compreender se as ações previstas e as metas desenvolvidas durante as sessões de *team building* foram alcançadas (Dyer *et al.*, 2007: 84-89).

Convém, porém, ressaltar que não existe uma única forma de montar um programa de *team building*. O formato irá depender da experiência, dos interesses e das necessidades dos membros da equipa ou do líder da mesma. Dependerá ainda das competências do consultor, pois este pode sentir-se mais à vontade com algumas técnicas em detrimento de outras, bem como da natureza da situação que levou à reunião.

⁸ Consultor aqui entendido como o formador ou um responsável pela empresa de *team building*

Muitas vezes usam-se equipas temporárias, compostas por colaboradores da mesma empresa, oriundos de filiais ou de departamentos ou áreas funcionais diferentes. Neste caso, a equipa reúne-se e deve ser produtiva quase imediatamente, o que não é fácil, dado que o desenvolvimento do contexto da equipa, a composição e as competências adequadas normalmente levam tempo a desenvolver (Dyer *et al.*, 2007: 167).

2.3.3. Técnicas utilizadas

O quadro 1 apresenta algumas técnicas que consistem em exercícios valiosos que podem ser desenvolvidos com o intuito de auxiliar o grupo a diagnosticar e resolver os problemas com que se defronta.

Tabela I. Algumas técnicas utilizadas

<u>Técnica</u>	<u>Referência</u>
Brainstorming	Osborn (1953)
Reunião de confronto	Beckhard (1967)
Técnica do grupo nominal	Delbeq <i>et al.</i> (1975)
Desenvolvimento programado de equipa	Plovnick <i>et al.</i> (1975)
Técnica de análise da função	Dayal & Thomas (1698)
Técnica de negociação da função	Harrison (1972)

Fonte: elaboração própria

A técnica do *brainstorming* desenvolvida por Osborn (1953) subentende um processo de criação de ideias que estimula toda e qualquer alternativa, ao mesmo tempo que impede críticas a estas alternativas. É uma tentativa que visa superar as pressões para a conformidade nos grupos de interação que dificultam o desenvolvimento de alternativas criativas (Robbins, 2005: 203). Numa típica sessão de *brainstorming*, cerca de seis a doze pessoas sentam-se em volta de uma mesa. O líder coloca uma questão de forma clara para que todos os participantes a possam compreender. O objetivo consiste na criação do maior número possível de alternativas, dentro de um limite de tempo. Não é permitida nenhuma crítica às ideias enquanto estas estão a ser registadas, sendo realizada uma posterior discussão e análise das mesmas (Robbins, 2005: 203).

Uma outra técnica apresentada no quadro anterior, refere-se à reunião de confronto, desenvolvida por Beckhard (1967). Parafraseando este mesmo autor, no período que se segue a uma grande mudança – como a provocada por uma mudança na estrutura da liderança ou da organização, fusão ou com a introdução de uma nova

tecnologia – tende a existir um grande gasto disfuncional de energia que afeta negativamente tanto a produtividade como a motivação. Mais concretamente, em tais ocasiões, a direção da empresa passa, geralmente, muitas horas a trabalhar em conjunto os problemas do negócio, procurando formas de lidar com as novas situações. Esse processo de trabalho em conjunto sob essa pressão tem como efeito tornar a equipa mais coesa (Beckhard, 1967: 5). Por sua vez, esses gestores tendem a gastar menos tempo com os seus subordinados e o resto da organização. A comunicação diminui entre o topo e os níveis intermédios. Os colaboradores provenientes de níveis hierárquicos mais baixos sentem-se, muitas vezes, “postas de fora”. Posto isto, o autor propõe uma atividade que permite a uma equipa fazer uma leitura rápida sobre a sua própria saúde e, dentro de uma questão de horas, definir planos de ação para melhorá-la. Beckhard (1967) designa essa atividade de “reunião de confronto”. São sete as etapas que constituem o esboço específico de uma reunião de confronto: (1) definição do clima; (2) recolha de informação; (3) partilha de informação; (4) definição de propriedades e planeamento de ações de grupo; (5) organização e planeamento de ações; (6) acompanhamento imediato por parte da direção; e (7) revisão intercalar (Beckhard, 1967: 11-12).

A experiência com esta prática demonstra que esta pode ser apropriada em casos onde, por exemplo: o tempo disponível para a realização da atividade é limitado e a direção quer melhorar rapidamente as condições da equipa; exista coesão suficiente na direção para assegurar o acompanhamento da mesma; exista um compromisso na resolução de problemas, por parte da direção; e a organização encontra-se a enfrentar, ou experienciou recentemente, uma mudança significativa (Beckhard, 1967: 6).

Uma outra técnica comum foi a desenvolvida por Delbeq, Van De Ven e Gustafson (1975), intitulada como técnica do grupo nominal. Nesta, como em qualquer reunião tradicional, os membros do grupo estão todos fisicamente presentes, no entanto, cada um atua de forma independente. Um problema é apresentado e sucedem-se as seguintes etapas: (1) as pessoas reúnem-se em grupo mas, antes de iniciar a reunião, cada participante apresenta, por escrito, as suas ideias sobre o problema; (2) após este período silencioso, cada elemento apresenta uma ideia ao grupo até que todas tenham sido apresentadas e registadas. Nenhuma discussão é permitida até que esta fase se encerre; (3) cada grupo discute as ideias de modo a esclarece-las e a avalia-las; (4) por fim, cada participante, em silêncio e separadamente dos restantes faz uma

classificação das ideias apresentadas. A ideia que receber melhor pontuação determina a decisão final (Robbins, 2005: 203).

Seguidamente observa-se a técnica que Plovnick, Fry & Rubin (1975) designaram de desenvolvimento programado de equipa. Parafraseando estes mesmos autores, o objetivo prioritário desta técnica deve consistir em ajudar a equipa a trabalhar os seus objetivos, papéis e procedimentos atuais, durante o programa, ou seja, melhorar o desempenho da sua missão. Por seu turno, o objetivo secundário deve ser educacional, isto é, construir *know-how* para um desenvolvimento contínuo (Plovnick *et al.*, 1975: 22).

Em relação à estrutura do programa, os autores mencionam que, um modelo mais intensivo (exemplo de um fim de semana), muitas vezes não resulta em problemas significativos. Uma abordagem menos intensiva ajuda a atender a necessidade de integrar as atividades de desenvolvimento da equipa, na rotina quotidiana do grupo de trabalho. O período entre as sessões de desenvolvimento fornece: (1) tempo de reflexão para os indivíduos integrarem o seu próprio pensamento e aprendizagem e; (2) facultar às pessoas a oportunidade de testar imediatamente novas competências e procedimentos no seu trabalho (Plovnick *et al.*, 1975: 22).

Posteriormente outras técnicas centram-se na análise e esclarecimento das funções, a fim de resolver problemas de conflito ou ambiguidade de papéis. Uma dessas técnicas foi a que Dayal e Thomas (1968) designaram de técnica de análise da função. Esta procura definir e esclarecer os requisitos de uma função. Um indivíduo que ocupe um papel “central” inicia uma análise do mesmo, com descrição e deveres. Os comportamentos são adicionados ou subtraídos, até o titular do mesmo e o grupo estarem satisfeitos com a descrição desse mesmo papel (Dayal, 1989: 48-49).

Destaque-se ainda a técnica que Harrison (1972) designou como técnica de negociação da função. Esta organiza a mudança de alguns dos comportamentos no trabalho que gostaria que o outro membro continuasse, deixasse ou comesse a fazer. Essas mudanças de comportamento são escritas e acordadas na forma de um contrato, com uma reunião de acompanhamento para determinar se os contratos foram honrados e avaliar a sua eficácia (Iles & Auluck, 1993: 173-174).

2.3.4. Pré-requisitos para a eficácia do *team building*: o papel do gestor de RH

Os programas de *team building* podem ser bastante dispendiosos, para além de consumirem tempo. Desta forma, as necessidades dos colaboradores e da organização, juntamente com os benefícios potenciais que uma intervenção deste tipo pode gerar, devem ser analisados antes do programa ser implementado (Liebowitz & De Meuse, 1982: 14).

Neste sentido, as atividades desenvolvidas devem ser minuciosamente preparadas – normalmente com o auxílio do departamento de gestão de recursos humanos – de modo a se adequarem ao que a empresa pretende (Oliveira, 2009: 43).

Uma primeira preocupação deve recair na transversalidade e adaptação do programa a todos os participantes. Por exemplo, *nem todas as pessoas têm aptidões para desenvolver uma atividade física, por isso não as devemos obrigar* (Oliveira, 2009: 43). Porém, essas pessoas têm com certeza capacidades para outro tipo de atividades que colocam outro tipo de problemas e interação com o grupo. Assim é primordial conseguir essa interação, de modo a que todos os participantes se sintam confortáveis no seu papel e que percebam a essência e a importância da tarefa. É portanto fundamental criar um espírito de grupo, interação e compromisso entre todos os participantes pois, do cumprimento desse objetivo irá depender o sucesso da ação (Oliveira, 2009: 43).

De acordo com Liebowitz e De Meuse (1982) é fundamental que todas as partes envolvidas estejam cientes de um conjunto de pré-requisitos ou condições que, quando não são tidas em consideração, podem comprometer a atividade. Tendo em conta a literatura relativamente ao tema, os autores integram os principais pontos, delineando nove recomendações:

- A natureza das tarefas de trabalho atribuídas ao grupo devem envolver uma interação coordenada entre os membros;
- A recolha de dados formais deve ser uma parte integral do programa. Esta recolha é essencial no início de modo a obter informações objetivas e subjetivas, para determinar as necessidades do grupo de clientes e para estabelecer uma base a partir da qual a mudança pode ser medida e monitorizada. Deve existir uma focalização em critérios *hard* (objetivos), tais como medidas de produtividade e lucros, e em medidas *soft* (subjetivos), como atitudes e perceções dos funcionários;

- Os consultores devem fazer com que todas as partes envolvidas estejam plenamente conscientes do que um trabalho em equipa implica, e que benefícios se podem esperar do mesmo;
- Todas as partes envolvidas necessitam de reconhecer a necessidade de existir um compromisso a longo prazo, de forma a efetuar melhorias duradouras;
- O programa necessita do apoio ativo da direção uma vez que o apoio de um diretor de RH entusiasmado não é o suficiente;
- O líder formal da equipa ou grupo que se encontra a experienciar a intervenção deve ter o apoio e estar comprometido com o esforço de *team building*. Frequentemente, uma intervenção requer mudanças de atitude e de comportamento por parte desse indivíduo. Isto é, geralmente, conseguido com os líderes de equipas que adotam um estilo de liderança democrático-participativo;
- Os próprios membros do grupo devem ter uma atitude positiva relativamente ao programa de *team building*. Esta atitude vai afetar o nível de envolvimento que os membros irão sentir face ao mesmo;
- Os membros da organização cliente devem ser treinados enquanto “consultores internos”. Estes possuem uma compreensão das operações da empresa, que pode faltar aos consultores externos. Estes agentes internos podem, assim, tornar-se bastante valiosos enquanto elo entre os consultores externos e a equipa, encontrando-se numa posição para assumir o programa quando os consultores externos já não forem necessários.
- O programa de *team building* deve ser implementado tendo em mente “o ponto de vista do sistema”. Neste sentido, a intervenção deve ser compatível com o sistema de recursos humanos da empresa. Por exemplo, para tornar o sistema de avaliação de desempenho compatível com o programa de *team building*, Lee & Zwerman (1976) conceberam um sistema de *team building* de avaliação de funcionários. Este incentiva a consecução de objetivos da equipa ao invés de incentivar a abordagem mais restritiva de incentivo de cumprimento de metas de desempenho individual. Este sistema leva em consideração as interdependências entre os membros da equipa (Lee & Zwerman, 1982: 355-356).

Em suma, é fundamental que se determine de antemão a adequação do trabalho em equipa para a situação em particular, evitando o uso indiscriminado de intervenções de *team building* que possam levar a resultados negativos e despesas elevadas para a empresa (Liebowitz & De Meuse, 1982: 12-14).

Quando bem pensadas e implementadas, as atividades de *team building* podem surtir uma série de benefícios no funcionamento das equipas, nomeadamente: a clarificação dos valores nucleares e objetivos do grupo; o desenvolvimento de competências individuais; e, ainda, o incentivo à criatividade (Pina e Cunha *et al.*, 2004: 349). Porém, quando as considerações acima mencionadas são negligenciadas, isso poderá comprometer a eficácia da atividade, gerando graves problemas.

2.3.5. Facilitador interno versus externo

Parafraseando Schiefer, Teixeira & Monteiro (2006), a facilitação *é um processo utilizado para assistir e apoiar processos de participação, discussão e decisão em grupo*. Desta forma, o facilitador deve atuar enquanto dinamizador da comunicação, bem como catalisador das opiniões e energias dos participantes, estimulando assim a dinâmica do grupo, a formação de consensos e a harmonização de interesses, com o intuito de concretizar tarefas e objetivos específicos (Schiefer *et al.*, 2006: 15).

Se a opção for recorrer a um consultor interno à organização, este deverá ser da inteira confiança dos membros. Importa, no entanto, não confundir o papel do facilitador e do gestor (responsável pela empresa/equipa). Enquanto o primeiro deverá assegurar os recursos necessários para iniciar o processo, o gestor e a equipa são responsáveis pelas soluções e pelos resultados (Moxom, 1993: 35).

Anos mais tarde, Payne (2001) refere que a ajuda de um formador (exterior à organização) é essencial e desencadeia uma série de benefícios:

- Permite que o próprio gestor da equipa se envolva no programa de *team building* como um participante, ao invés de ser este a liderar a atividade. A presença de um formador ajuda a equilibrar a discussão e garantir que todas as ideias e preocupações sejam ouvidas;
- Promove a abertura e sinceridade, ou seja, é difícil para os membros da equipa serem francos sobre os seus problemas, quando é o gestor que está a conduzir o programa de *team building*, ou seja, a equipa pode ter medo de ofender o seu líder. O formador permite, desta forma, que os membros da equipa tratem das suas preocupações com um líder neutro. Para muitas equipas, apenas a

oportunidade de falar diretamente sobre as suas preocupações, é um passo fundamental para o aumento da eficácia;

- Evita o conflito de papéis uma vez que, quando os gestores lideram o *team building*, os participantes tendem a vê-los no seu papel de “chefe”. Assim sendo, o formador irá ajudar os membros da equipa a interagirem com o gestor enquanto um participante igual pois o papel da liderança está noutro lugar;
- Há uma liderança partilhada no sentido em que o principal resultado do *team building* pode ser a perceção de que todos na equipa são responsáveis pelos resultados da mesma. Utilizando um formador neutro, este ressalva a importância da responsabilidade de cada pessoa para a equipa;
- E, finalmente, devido às competências de facilitação, sendo que o *team building* é mais bem conduzido por uma pessoa com fortes competências de facilitação e de processos de grupo (Payne, 2001: 22).

Os gestores necessitam de realizar um acordo explícito com o formador que se encontra a criar, conduzir e a ajudar a implementar os resultados do *team building*. Este contrato é mais eficaz se estes discutirem abertamente as suas necessidades, preferências e interesses. Por exemplo, o gestor pode ter problemas específicos que queira resolver através do *team building*, no entanto, o formador pode querer esperar até que a recolha de informação esteja completa, antes de delinear um conjunto específico de metas de *team building*. Em outras situações, os gestores podem querer dar ao formador a sua opinião específica sobre cada elemento da equipa mas, em contrapartida, o formador pode querer ser imparcial quando se reunir com a equipa. Desta forma, discutir estas questões é uma oportunidade para o gestor e o formador trabalharem em conjunto e organizarem uma parceria eficaz. A relação entre o gestor e o formador deve, portanto, ser aberta, colaborativa, as responsabilidades devem ser compartilhadas, as necessidades individuais atendidas e as expectativas claras (Payne, 2001: 27).

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E DADOS

3.1. Questões de partida e objetivos do estudo

Questões de partida

- Como se processam e planeiam as atividades de *team building* na *Catalyst Portugal*?

- Qual o papel desempenhado pelo formador no sentido de auxiliar na mudança de atitudes/comportamentos da equipa?
- Como os gestores de RH percebem o instrumento do *team building*?
- Como avaliam os participantes os programas de *team building* realizados de forma a potenciar o sucesso da equipa?
- As empresas-clientes consideram ter alcançado os resultados que esperavam? Que resultados foram esses?

Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em conhecer um pouco mais das atividades de *team building* recorrendo à análise dos programas realizados por uma empresa especializada considerando, para o efeito, a perspectiva dos diferentes protagonistas envolvidos nestas atividades: facilitadores/formadores, gestores de RH de empresas-clientes e colaboradores que já tenham participado nestas atividades.

Mais especificamente pretendem-se cumprir sete objetivos específicos:

- Analisar as técnicas e procedimentos dos programas de *team building* realizados por uma empresa especializada na área;
- Conhecer o leque de práticas mais usadas em *team building*, a partir da experiência de profissionais;
- Examinar o papel do formador enquanto ator essencial no sentido de estimular a mudança de atitudes/comportamentos das equipas;
- Entender as relações de parceria entre uma empresa especializada na concretização destas atividades e as empresas que atuam na área da formação e desenvolvimento;
- Averiguar a forma como o gestor de RH e a restante organização apoiam e desenvolvem as equipas de trabalho;
- Analisar se as atividades realizadas atingiram os resultados esperados nas empresas em estudo e que resultados foram esses;
- Compreender a percepção dos participantes relativamente ao sucesso dos programas realizados.

3.2. Metodologia de investigação

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, sendo utilizado o método do estudo de caso. O conhecimento aprofundado desta realidade irá ser facilitado através

do recurso a três técnicas fundamentais: (1) pesquisa documental; (2) observação; e (3) entrevistas semi-directivas. Ressalve-se, porém, que estas técnicas tiveram as suas limitações devido ao meio fechado que são as organizações face à temática. Estas limitações serão discutidas mais adiante.

Quanto à pesquisa documental, foram analisadas informações da empresa relativas às atividades praticadas pela mesma (catálogo das atividades, vídeos, fotografias, etc).

Foi realizada ainda a observação de três programas executados pela Catalyst Portugal, em parceria com a *5 P's Changing Ways* e a *Blink Consulting*.⁹

Finalmente foi utilizada a técnica da entrevista semi-directiva¹⁰:

- A um responsável da *Catalyst Portugal*, com o objetivo de conhecer a sua experiência com os programas realizados. Assim, foi entrevistado o responsável pela área de serviço ao cliente por ser a pessoa que contacta diretamente com as empresas que procuram estas atividades e, neste sentido, ser o membro com capacidade de facultar informações mais pertinentes.
- A dois formadores de duas empresas parceiras da *Catalyst Portugal*, com o objetivo de analisar as suas experiências enquanto facilitadores destas atividades. Procurou-se entrevistar um membro de cada uma das empresas parceiras, sendo que ambos se ofereceram voluntariamente para darem o seu testemunho.
- A dois responsáveis da área de recursos humanos de duas empresas-clientes que atuam no sector comercial e no sector das tecnologias de informação (TI), de forma a compreender as razões que as levaram a enveredar por estes programas e que resultados foram atingidos. Estas empresas-clientes foram conseguidas por meio dos contactos dos formadores.
- A dois colaboradores que tenham participado nestes programas – pertencentes, um deles há empresa anteriormente referida que atua na área comercial e, outro, à empresa que atua no setor das TI –, com o intuito de analisar a perceção dos mesmos relativamente ao impacto que os programas de *team building* tiveram ao nível do funcionamento da equipa. As colaboradoras

⁹ Observar grelha de observação no anexo II, página 47

¹⁰ Ver guiões de entrevistas no anexo I, página 41

entrevistadas foram conseguidas por meio dos contactos com os gestores de RH.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização das atividades de *team building*

Com o intuito de conhecer a realidade do *team building*, nomeadamente o processamento e planeamento das respetivas atividades e, ainda, com o objetivo de examinar as experiências de quem as executa, procurou-se recolher um conjunto de informações, disponibilizadas pelo responsável pelos *Customer Services* da *Catalyst Portugal*.¹¹

A *Catalyst* surge num projeto iniciado em 1989, no Reino Unido. Inicialmente era vocacionado para o desenvolvimento de atividades radicais e *outdoor*. Não sendo fácil a absorção, pelo mercado, deste tipo de iniciativa (devido ao clima muitas vezes pouco favorável), foram criadas duas ou três atividades em formato *indoor*. Uma das atividades implementadas foi a *Beats Work* – uma atividade de percussão onde uma equipa é transformada numa banda de samba¹². Hoje em dia este é um conceito banalizado e executado por inúmeras empresas de *team building*, porém a *Catalyst* foi pioneira. Foi essencialmente através desta atividade, que a empresa foi crescendo na Inglaterra, tornando-se líder de mercado.

Depois de se consolidarem na Inglaterra, a *Catalyst* começou a ser chamada para realizar atividades noutros países, principalmente nos “países de sol”, onde são realizadas as grandes reuniões corporativas internacionais. Portugal, devido ao clima favorável e aos hotéis com bom serviço e bons preços, era um dos destinos mais procurados para a realização desses eventos. Aquando da realização destes eventos em Portugal, a *Catalyst* Inglaterra necessitava de ajuda tanto ao nível logístico, como ao nível de materiais e de pessoal. Assim sendo, as pessoas que os ajudavam em Portugal foram, na prática, as que mais tarde – em 2008 – foram convidadas a criar a *Catalyst Portugal*.

Ao nível da sua missão, a *Catalyst* propõe-se servir de intermediária no sentido de fomentar uma melhor comunicação nas equipas de trabalho e transmitir aos colaboradores determinada mensagem, como a necessidade de fomentar um maior espírito de equipa ou a mudança de atitudes. É essencial que o tipo de atividade

¹¹ Caracterização do entrevistado no anexo III, E1 página 49

¹² Para mais informações consultar: http://www.catalystportugal.com/out_events/

desenvolvida se ajuste a cada cliente em particular, sendo para tal necessário a realização de um diagnóstico das necessidades da equipa, uma vez que cada atividade apresenta objetivos muito específicos. Conforme a literatura anteriormente referida¹³, se esta questão for descurada, pode levar a resultados negativos bem como despesas elevadas para a organização.

Em termos de estrutura organizacional, a *Catalyst Portugal* é composta por três membros a tempo inteiro. Existe um membro que desempenha o papel de gestor, outro dos responsáveis é o contato direto com a *Catalyst Inglaterra* e, o entrevistado contacta diretamente com os clientes, vendendo as atividades às organizações.

Quando examinado o catálogo da *Catalyst Portugal* observa-se que este apresenta uma série de atividades, de complexidade e natureza diferentes, cuja escolha deve ter em conta vários fatores: o tempo que o cliente pretende despende, o número de participantes, o formato ser *indoor* ou *outdoor* e, ainda, tendo em consideração a abordagem que a empresa pretende ou, por outras palavras, os resultados que espera que a equipa venha a atingir. Relativamente às técnicas utilizadas nos respetivos programas, estas dependem muito do tipo de atividade desenvolvida.¹⁴

Distinguem-se quatro tipos de atividades: (1) os *icebreakers*; (2) os jogos de batalha que estimulam a competição saudável; (3) as atividades que incentivam a cooperação e apreciem a ajuda pelo outro; e (4) as atividades que visam desenvolver a criatividade e que desafiem e encorajem o pensamento *out-of-the-box*¹⁵.

4.2. Team building em parceria

Ao longo da imersão na empresa, foi verificado um tipo de relação interorganizacional de parceria entre a organização especializada em desenvolver e implementar atividades de *team building* e empresas de formação e desenvolvimento. Enquanto a primeira possui os materiais e o *know-how* – exemplo da última observação, onde a atividade realizada exigia que a montagem do espaço fosse efetuada de forma muito estratégica para que tudo funcionasse corretamente¹⁶ – a segunda fornece um maior acompanhamento do cliente, ao nível do diagnóstico dos problemas existentes na equipa e, sobretudo, a realização de *feedback* que permite que a mensagem seja transmitida de forma mais eficaz a todos os colaboradores.

¹³ Como refere Liebowitz & De Meuse (1982), página 17 e 18

¹⁴ Fonte: http://www.catalystportugal.com/our_events/

¹⁵ Ver alguns exemplos no anexo VI, na página 51

¹⁶ Observação 3, no anexo IV, página 50

A *Catalyst* Portugal trabalha em parceria com duas empresas especializadas na área de formação e desenvolvimento de recursos humanos. Neste sentido, foram entrevistados dois formadores, pertencentes, a cada uma dessas empresas¹⁷.

Um dos formadores explicou que esta parceria teve início devido ao fato de já ter sido colega de dois dos membros da *Catalyst* Portugal e, neste sentido, achou que faria sentido continuar a trabalhar com estes profissionais. Já o outro formador explicou que, na sua empresa há uma procura diminuta das ferramentas tradicionais de formação, como é o caso da formação em sala. Assim, recorreram à *Catalyst* no âmbito de uma atividade que estes desenvolviam – *Beats Work* – e a partir daí se iniciou a parceria.

Verificou-se que estes profissionais – tanto o responsável da *Catalyst* entrevistado como os formadores – consideram que a presença de um formador é sempre importante quando a finalidade de uma atividade de *team building* consiste em alterar comportamentos ou trabalhar um objetivo em particular. Como referiu um dos protagonistas, importa não apenas que o formador esteja presente mas sobretudo que entenda a estrutura, a lógica e a metodologia das atividades experienciais.

Paralelamente, também os gestores de RH entrevistados mencionam ser imprescindível a presença de um facilitador neutro, que não pertença à organização, de forma a desbloquear certas situações. Note-se que foram entrevistados um diretor de RH que labora numa empresa que atua na área da gestão comercial, e uma gestora de RH que exerce funções numa empresa de TI.¹⁸

4.3. Abordagem e estilos de facilitação

Os formadores utilizam estilos de facilitação um pouco diferentes, embora não totalmente díspares, nomeadamente no que diz respeito à forma como transmitem o *feedback* da atividade aos colaboradores. Um dos formadores visa desempenhar apenas o papel de mediador, estimulando a equipa a chegar ela própria as suas conclusões. O outro considera que o *feedback* deve passar sempre pelo esclarecimento de três questões chave: *what, so what e know what*. Portanto, primeiro é realizada uma análise da atividade e dos objetivos da mesma; depois aproveita-se o ambiente descontraído e explica-se que a atividade não foi escolhida ao acaso, que tem tudo com a equipa; finalmente discute-se como é que essa mensagem deve ser passada para o dia-a-dia, na

¹⁷ Ver caracterização dos entrevistados no anexo III, E2 e E3 (página 49)

¹⁸ Ver caracterização dos entrevistados no anexo III, E4 e E5 (página 49)

relação com os colegas, com os clientes, fornecedores, etc. Nas observações realizadas constatou-se exatamente isso, o primeiro formador acaba por fazer mais questões e intervir menos, procurando gerar debate entre todos, o segundo acaba por participar mais e ser mais detalhado, apresentando exemplos de comportamentos que os participantes devem alterar.

Ambos os formadores consideram fundamental começar por reforçar os aspetos positivos da equipa e só depois fazer referência aos aspetos que deveriam ter corrido melhor (exemplo: deveriam ter sido menos competitivos). Quanto à apresentação de soluções para fazer face aos problemas da equipa, um dos formadores menciona que é mais vantajoso que estes vivam uma experiência e que, eles próprios cheguem à conclusão que foi graças àqueles comportamentos que se atingiram determinados resultados. Não obstante, o outro formador considera que é sempre necessário conversar com os colaboradores no sentido de discutir soluções para os problemas detetados.

De forma a compreender esta questão de diferentes prismas, questionou-se igualmente duas participantes. Uma labora na empresa comercial, a outra exerce funções na empresa de tecnologias de informação, anteriormente referidas. Ambas têm cargos de chefia de equipas, sendo que a primeira é diretora de unidade de negócio e a segunda é gestora de projeto.¹⁹

Ambas consideram a estratégia utilizada pelos formadores a mais adequada. Uma das participantes observa que o momento mais importante numa atividade de *team building* é precisamente quando o formador dá o seu *feedback* pois é nesse momento em que se apercebe dos erros e compreende o porquê da importância de fazer as coisas de forma diferente. Uma das entrevistadas refere que o formador apresenta sempre exemplos do que os colaboradores dizem a fazer, sem se aperceberem, auxiliando os mesmos a compreender a forma como se podiam ter ajudado, como as coisas podiam ter corrido melhor, etc. Consequentemente, ambas consideram que os conselhos dados pelos formadores foram muito úteis.

4.4. Etapas na conceção dos programas oferecidos pela Catalyst

No caso de dois dos programas de *team building* observados, a empresa-cliente detetou um problema ou algo que queria melhorar na sua equipa. No caso da

¹⁹ Caracterização das entrevistadas no anexo III, E6 e E7 (página 49)

primeira atividade observada²⁰, a empresa iria passar por um período de acréscimo de trabalho e, portanto, o objetivo seria, sobretudo, enfatizar a melhoria na comunicação entre toda a equipa bem como o enfoque no serviço ao consumidor. No caso da última atividade observada²¹, o objetivo consistia em aumentar o espírito de união e cooperação entre todos. Em ambos os casos, as empresas contactaram com a empresa de formação e desenvolvimento de modo a tentar trabalhar essas competências em particular. Porém, a empresa-cliente poderia procurar diretamente a *Catalyst* Portugal e solicitar um programa adequado às suas necessidades.

Ressalve-se que, outra das ações observadas foi realizada no contexto de um programa de gestão de talentos²². Neste caso foi contratada uma empresa de consultoria, com o intuito de avaliar a capacidade dos colaboradores em trabalhar em equipa. Assim sendo, de 300 colaboradores pretendia-se selecionar os 150 melhores, delineando-se, para os mesmos, planos de desenvolvimento de carreira. Posteriormente, esta empresa contractou uma empresa de formação e desenvolvimento que, em conjunto com a *Catalyst*, desenvolveu um *assesment* de modo a avaliar a capacidade dos participantes em se adaptarem à mudança, nunca descurando a forma como trabalham em equipa, face aos desafios propostos.²³

No caso em que a empresa-cliente contacta uma das empresas de formação e desenvolvimento é realizado um diagnóstico da necessidade, mais ou menos detalhada, envolvendo-se a *Catalyst* Portugal no sentido de reconhecer as atividades que podem servir os propósitos e objetivos que se pretendem trabalhar. Um dos formadores observa que, mesmo que a empresa já tenha muito bem clarificado aquilo que pretende trabalhar, é sempre realizado um diagnóstico dentro da empresa em questão, visto que o próprio cliente tem a “visão de dentro” e, portanto, importa contrapor-lá com uma “visão de fora”. Na maior parte das vezes, estas complementam-se.

A *Catalyst* Portugal considera as seguintes etapas de planeamento de um programa de *team building*²⁴: (1) inicia-se sempre com uma proposta, ou do cliente final ou de um cliente intermediário (empresa de formação e desenvolvimento). Esta proposta deve contemplar uma série de condicionantes, tais como: o número de

²⁰ Atividade “Creative Juices”, observação 1 (ver anexo IV página 50)

²¹ Atividade “Ilha do Tesouro”, observação 2 (anexo IV página 50)

²² Atividade “Bean Around The World”, observação 3 (anexo IV página 50)

²³ A estratégia desta empresa vai de encontro a uma das recomendações de Liebowitz & De Meuse (1982) – ver página 17

²⁴ Informação recolhida na E1 – anexo III (página 49)

pessoas, o local, tempo disponível, o *budget* e, essencialmente, o objetivo; (2) a *Catalyst* Portugal apresenta várias ideias, e estas são discutidas com o cliente (mais uma vez o cliente final ou o cliente intermediário); (3) o cliente escolhe uma atividade; (4) há uma adaptação e molde do programa, com o formador, de modo a atingir o objetivo delineado; (5) no próprio dia, colocam-se as pessoas sobre o desafio e observa-se a sua reação; (6) o programa termina com o *feedback* do formador e dos próprios participantes, na medida em que devem ser estes a analisar o que falhou e a avançar soluções.

Como já foi referido anteriormente, uma das vantagens de associar uma empresa de formação e desenvolvimento a este tipo de atividades experienciais consiste no maior acompanhamento em todo o processo mas, particularmente na fase final onde é realizado um *feedback*. Normalmente, no final das atividades, são distribuídos inquéritos entre os participantes de modo a apurar o nível de satisfação e a importância que os mesmos atribuem ao tipo de atividade desenvolvida. No entanto, ambos os formadores referiram que, quando existe uma maior proximidade com a organização-cliente, algum tempo depois, procura-se apurar se as práticas foram efetivamente implementadas e quais os resultados atingidos com essas práticas.

Por sua vez, o responsável da *Catalyst* menciona que nunca fizeram *feedback* em forma de inquéritos, entrevistas, etc., no final das sessões. O que fazem explica, é contactar com o cliente no dia seguinte de forma a apurar se tudo correu conforme esperava.

4.5. Programas de *team building* mais procurados

Como já se verificou anteriormente, há alguns anos atrás o *team building* era utilizado na construção de relacionamentos, como forma de fomentar a harmonia e a coesão entre os membros da equipa. Atualmente, este instrumento tem vindo a ganhar uma maior valia passando a incutir também uma preocupação com a obtenção de resultados, metas de reunião e realização de tarefas.

Esta evolução reitera as informações obtidas nas entrevistas que permitiram apurar que, na atualidade, há um maior reconhecimento do instrumento, devido ao facto dos novos gestores de recursos humanos terem mais noção do potencial do mesmo. Porém, ressalve-se que a empresa continua a ter mais sucesso com grupos estrangeiros.

Entre os aspetos mais abordados nos programas de *team building* incluem-se: lacunas inerentes à comunicação; melhoria do relacionamento entre as pessoas; aspetos

relacionados com a liderança; gestão da mudança; eficácia dos processos; resolução de problemas; e fortalecimento da cultura organizacional.

De qualquer forma existe em todos os programas uma série de competências que são sempre abordadas como é o caso da comunicação, do relacionamento entre as pessoas e a resolução de problemas.²⁵

Voltando à literatura consultada²⁶ encontram-se três das quatro componentes de *team building*, nos programas realizados na Catalyst:

- Orientados para o esclarecimento de metas, ou seja, verifica-se este modelo em todos os programas observados na medida em que todas as atividades têm um objetivo de grupo. No primeiro jogo – *Creative Juices* – existe uma situação fictícia onde se comunica aos colaboradores que a empresa está a perder quota de mercado e, como tal, devem produzir, no tempo estipulado, 12 novos sumos, de modo a tornarem-se novamente competitivos. No segundo caso – jogo *Bean Around The World* – o objetivo consistia em, ao final de um período fictício de 3 anos, ser a equipa que conseguiu mais lucro. Finalmente, no terceiro caso – *Ilha do Tesouro* – a finalidade seria que todas as equipas chegassem ao tesouro. Para tal deveriam utilizar barrotos (movidos com a ajuda de cordas) para com a ajuda de blocos chegarem ao final.²⁷
- Orientados para as relações interpessoais: em todas as atividades realizadas pela Catalyst há uma preocupação em trabalhar aspetos como a comunicação e o relacionamento entre as pessoas.²⁸ No entanto outros aspetos, tais como o apoio mútuo (no caso da atividade *Ilha do Tesouro* pois apenas com a colaboração entre todos foi possível chegar ao final), e a partilha de conhecimentos (nas atividades mais estratégicas: *Creative Juices* e *Bean Around The World*), são igualmente trabalhados.²⁹
- Orientados para a resolução de problemas: no caso da primeira observação procurou-se melhorar a comunicação interna, incentivar o espírito de cooperação, estimular a criatividade e colocar a ênfase no serviço ao cliente. No segundo caso foram trabalhados aspetos como o planeamento estratégico, a capacidade de gerir a mudança e a necessidade de arriscar mais com base na

²⁵ E1 no anexo III, página 49

²⁶ Beer (1976/1980), Dyer (1977) e Buller (1986), na página 6

²⁷ Ver anexo IV, página 50

²⁸ E1 no anexo III, página 49

²⁹ Ver anexo IV na página 50

informação disponibilizada. No último caso, o objetivo consistia em estimular a cooperação, a união e interajuda entre os membros.³⁰

A componente do esclarecimento de papel, também identificada pelos autores, não se encontra evidente nos programas observados devido à natureza fictícia dos jogos desenvolvidos, ou seja, os papéis dos atores reais não são clarificados com este tipo de atividades.³¹

4.6. Benefícios e reconhecimento do instrumento

Os gestores de RH entrevistados mencionaram apoiar-se, tanto em dados objetivos (resultados da equipa, desempenho da própria unidade) como subjetivos (opinião dos participantes e dos gestores das equipas), no sentido de realizar um diagnóstico das necessidades da equipa. Como tal realizam regularmente inquéritos e concretizam reuniões de modo a que os assuntos sejam levantados e problematizados. A gestora de RH que labora na empresa de TI refere que, procuram sempre agir proactivamente, isto é, logo que detetam um problema procuram de imediato uma solução. Ambos notam que, geralmente, quando existe um problema, é o gestor da própria equipa que o deteta.

Existem diversas formas de apresentar as sessões de *team building* aos participantes. O diretor de RH explica que, normalmente as pessoas têm conhecimento que vão para uma formação mas não sabem do que se trata em concreto, sendo apanhadas de surpresa. Por sua vez, a gestora de RH que labora na empresa de TI refere que, na sua empresa é realizado algum *marketing* interno antes da implementação dos respetivos programas uma vez que as ações de *team building* são um grande investimento e é necessário que os colaboradores compreendam que a organização está a investir grandemente nos seus recursos humanos. Assim sendo, as pessoas são convidadas com antecedência até para que se organizem na sua vida pessoal, uma vez que estes programas são realizados num fim de semana. Tudo isto é suportado pelo gestor da equipa que faz a comunicação às pessoas, mesmo antes do convite via *e-mail*.

Importa, no entanto, referir o contexto dos programas realizados. Enquanto na empresa comercial são realizadas sessões de entretenimento, de apenas um dia, nas quais o objetivo consiste em aproveitar um momento de descontração e lazer para potenciar a cultura da empresa, na empresa de TI são realizados regularmente

³⁰ Ver anexo IV página 50

³¹ Um exemplo de uma atividade que elucida o esclarecimento de papel é o role playing

programas que procuram um misto entre *outdoor*, *team building* e trabalho em sala. A estas sessões a gestora de RH denomina programas *consulting skills*, que possui três níveis: o nível júnior, o nível médio, intermédio e sénior e, finalmente o nível *management*. Esta explica que é sempre realizada uma análise custo-benefício antes da implementação dos programas, pelo que há três anos atrás tiveram que, por uma questão de custo, reinventar os programas, aumentando o nível de intensidade, para conseguir fazê-lo em menos tempo, com menos custo.

Note-se que, no caso da empresa de TI existe uma compatibilidade entre os programas de *team building* desenvolvidos e algumas práticas de RH, nomeadamente existem objetivos não apenas individuais mas também de equipa e, por seu turno, existe um sistema de identificação de talentos e um sistema de desempenho anual. Neste sentido, há uma tentativa que os programas de *team building* sirvam para que a pessoa melhore o seu desempenho e que isso se reflita quer na avaliação de desempenho anual, quer no próprio desenvolvimento de carreira da pessoa: por exemplo nível 1 vai à formação 1, nível 2 à formação 2 e nível 3 à formação 3, procurando-se assim que as ações suportem a evolução de carreira das pessoas.³²

Mais particularmente, no caso das duas empresas-cliente estudadas, verificou-se que as ações de *team building* são utilizadas de uma forma mais lata na empresa comercial – como forma de estimular a união e a cooperação – em contrapartida, na empresa que atua na área das TI, o *team building* é utilizado de forma a trabalhar problemas mais específicos, como é o caso da melhoria da eficácia dos processos.

Ambos os gestores de RH mencionaram que no futuro pensam voltar, sem dúvida, a desenvolver programas de *team building*. Consideram que, efetivamente, estes têm vindo a melhorar o trabalho de equipa, a relação com o outro, bem como revelam um grande impacto na motivação dos funcionários. A gestora de RH entrevistada considera que embora alguns efeitos do *team building* sejam imediatamente visíveis a curto e médio prazo, outros só são visíveis quando há oportunidade para as pessoas os desenvolverem, como por exemplo da capacidade de delegar. Por sua vez, o diretor de RH refere que nem sempre é fácil identificar os resultados que advêm do *team building*, observando que o único aspeto que é imediatamente visível após as sessões é, sem dúvida, o melhor astral da equipa.

³² E5 no anexo III página 49

Um dos formadores alerta, contudo, para a importância do contexto organizacional valorizar esses comportamentos, isto é, se for um evento que acontece de forma desgarrada, no início é um pico e as pessoas ficam entusiasmadas mas os resultados acabam por ser perdidos ou por não se materializarem numa prática para a empresa.³³ Ambos os formadores observam que, de acordo com as suas experiências, estas atividades têm um efeito imediato, no dia-a-dia organizacional.

4.7. Visão e avaliação dos participantes

Como já foi mencionado, as participantes entrevistadas são ambas gestoras de equipas. A primeira, que labora na área da gestão comercial, coordena uma equipa de cerca de 40 elementos e a segunda, que exerce funções na empresa de TI lidera uma equipa de 10 elementos, dispersos geograficamente.

Ambas ressaltam o gosto pelo trabalho em equipa e ambas se inserem em equipas confiantes, isto é, consideram que existe um clima de confiança entre os membros da equipa e para com o líder (embora neste caso esta resposta possa ser enviesada pois ambas são líderes das suas próprias equipas). Uma das colaboradoras refere que existe um excelente relacionamento na sua equipa uma vez que não existem barreiras à comunicação, ou seja, há um estímulo para que as pessoas digam aquilo que pensam e que haja uma pré-disposição para ouvir todos. A outra entrevistada – proveniente da empresa de TI – embora considere que efetivamente exista essa confiança, menciona que isso nem sempre é uma regra e que depende das equipas. Ambas se inserem em equipas heterogêneas (onde existe uma complementaridade entre as competências dos membros).

Quanto à existência de metas de desempenho específicas e mensuráveis a entrevistada que labora na empresa de gestão comercial explica que, na sua organização, existe um mapa de supervisão e, as equipas são informadas quanto aos objetivos a cumprir em cada mês e no final do ano. Porém, a entrevistada que exerce funções na organização de TI refere que as metas são sempre mensuráveis e específicas não sendo, no entanto, realistas ao nível do tempo necessário para as executar e para o amadurecimento dos projetos.

Procurou-se averiguar se existiam, com regularidade, conflitos de relacionamento ou de tarefa entre os membros que constituem a equipa. Enquanto a primeira –

³³ E2 anexo III página 49

colaboradora na empresa de gestão comercial – afirma que todos os dias existem conflitos relacionados com o conteúdo das tarefas, acrescentando que, na sua equipa as pessoas dão-se todas muito bem embora sejam muito críticas, a segunda refere os conflitos acabam por terem mais a ver com atitudes pessoais do que profissionais. Assim sendo, os conflitos existentes na equipa da segunda entrevistada podem ser vistos como disfuncionais, comprometendo o sucesso da mesma.

Constatou-se anteriormente que a organização que atua na área das TI tem uma gestora de RH bastante atenta às necessidades das equipas e, conseqüentemente, ao desenvolvimento das mesmas. Por exemplo, é sempre realizado um questionário no final de cada sessão de modo a apurar a satisfação dos colaboradores com o formador, com os métodos utilizados durante a sessão e com a aprendizagem adquirida. Acresce a isto, três meses depois de o programa ter sido realizado, o departamento de gestão de RH reúne com os gestores de equipas, de forma a ter um *feedback* dos mesmos sobre os resultados que foram atingidos, se ainda existem falhas, a que níveis ou se foram diagnosticados novos problemas.

Apesar de, através da análise da literatura se possa concluir que talvez esta gestora de RH esteja a adotar a postura mais correta do ponto de vista estratégico de modo a motivar os seus colaboradores, observa-se que a colaboradora entrevistada da empresa da área das TI menciona algumas lacunas (ao nível da confiança e dos conflitos na equipa, como se verificou). Constate-se, porém, que este fato pode conter uma série de fatores explicativos, entre eles:

- As constantes mudanças que a empresa tem vindo a sofrer. A gestora de RH explicou que as ações de *team building* executadas têm auxiliado grandemente numa fase em que a empresa tem vindo a sofrer processos de aquisição, de fusões, o que levou à existência de várias culturas, várias formas de trabalhar, equipas diferentes, etc. Uma solução plausível para fazer face a esta questão seria adotar a técnica da reunião de confronto, como se verificou anteriormente.
- O fato da colaboradora pertencer a uma equipa de dez elementos, dispersos geograficamente. Ou seja, a distância pode presumivelmente tornar a equipa menos coesa.
- A utilização de equipas temporárias nos programas de *team building*. A entrevistada explica que apenas um dos membros com quem trabalha diariamente estava inserido na sua equipa nas atividades de *team building*

desenvolvidas. Esta confessou sentir-se um pouco constrangida uma vez que trabalhar com pessoas que não conhece traz algum desconforto ao nível da tomada de decisão bem como ao nível da conciliação das divergências entre os membros.

- A reinvenção dos programas de *team building*, ao realizar uma mistura entre *outdoors* e trabalho em sala, sendo realizados fins de semana intensivos de formação, também pode se outro dos fatores explicativos. Como se verificou através da literatura, segundo a técnica do desenvolvimento programado de equipa³⁴, uma sessão tão intensiva poderá ser menos eficaz para problemas significativos.

Apesar das lacunas, ambas referiram gostar muito de realizar as atividades. Consideram que estas se traduziram em resultados na medida em que permitiram compreender as suas limitações, bem como forneceram ferramentas para ultrapassar problemas do dia-a-dia e conhecer melhor os colegas.

CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A *Catalyst* é uma empresa que realiza atividades que funcionam como *icebreakers* de relações, que estimulam uma competição saudável, que enaltecem o espírito de cooperação e união e, ainda, que estimulam a criatividade das equipas.

Constatou-se que a implementação deste tipo de atividades funciona através de relações de parceria com empresas de formação e desenvolvimento. Mais concretamente, uma organização-cliente identifica um problema ou algo que pretende melhorar. As principais razões que levam as empresas a procurar programas de *team building* são: problemas com metas, melhoria do relacionamento interpessoal entre os colaboradores e resolução de problemas. Essas falhas são identificadas tendo por base dados objetivos (resultados e desempenho da equipa) e subjetivos (opinião dos membros e do gestor da equipa).

Posteriormente envolve-se uma empresa especialista em atividades de *team building* ou uma empresa de formação e desenvolvimento, no sentido de fazer uma avaliação mais exaustiva, na ótica de especialistas externos à organização. Por conseguinte é da responsabilidade da *Catalyst* colocar a atividade em prática, desde a logística, à montagem do espaço e dos materiais. Finalmente, é do encargo do

³⁴ Técnica desenvolvida por Plovnick, Fry & Rubin (1975)

formador fazer um balanço final do desempenho da equipa, auxiliando a mesma a aprender com os próprios erros, de modo a melhorar futuramente.

Através da literatura e do caso em análise, verificou-se a importância de um formador neutro, que entenda a estrutura, a lógica e a metodologia das atividades experienciais. Os formadores que trabalham em parceria com a *Catalyst* têm estilos de facilitação um pouco distintos, não sendo de todo totalmente díspares. Um deles intervém mais no sentido de aconselhar os participantes, o outro procura que estes consigam, através do debate que é gerado após a atividade, chegar às suas próprias conclusões. Ressalve-se, contudo, que ambos os estilos se mostraram adequados de acordo com a opinião dos participantes.

Os gestores de RH entrevistados consideram que o *team building* é um instrumento de grande valia, nos dias de hoje. Verificou-se que estas atividades podem ser utilizadas com um objetivo lúdico, com o intuito de desenvolver competências ou mesmo de avaliar os colaboradores. No caso do estudo empírico, uma das organizações-cliente utilizou o *team building* com o objetivo de entreter e potenciar a cultura da empresa, a outra com o intuito de desenvolver competências específicas nos colaboradores. Esta última procura que exista uma compatibilidade entre as atividades de *team building* e as práticas de gestão de recursos humanos (como a gestão de talentos e a gestão de carreiras).

O balanço que os participantes fazem das atividades é positivo no sentido em que gostaram das mesmas e consideram que os resultados foram atingidos. Embora tenham sido identificadas algumas lacunas por parte de uma das participantes, ao nível da confiança e conflitos na equipa, estas podem explicar-se, presumivelmente, pela sequência de fusões e aquisições que a empresa em questão tem vindo a sofrer, a dispersão geográfica da equipa, a utilização de equipas temporárias durante as atividades ou a própria intensidade dos programas. Como foi referido na literatura, programas demasiado intensivos e longos (como um fim de semana) tornam-se menos eficazes. Desta forma sugere-se que as empresas que pretendem aumentar a eficácia das suas equipas de trabalho, apostem em programas mais curtos, adaptados às características dos seus colaboradores e dos problemas que se pretendem resolver. Por sua vez, o gestor de recursos humanos deve ser proactivo na identificação das equipas

que necessitam de ser desenvolvidas e não deve descurar uma série de procedimentos e recomendações³⁵, se pretende que esse desenvolvimento seja eficaz.

CAPÍTULO 6. CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A mais-valia do presente estudo consistiu em analisar os benefícios de um instrumento que ainda é pouco reconhecido e estudado. Se há alguns anos atrás eram apenas as grandes empresas multinacionais que procuravam executar este tipo de atividades, e que as consideravam essenciais para o desenvolvimento dos seus recursos humanos, atualmente as empresas portuguesas encontram-se, no geral, cada vez mais atentas à necessidade de fortalecer a cultura organizacional³⁶ com o objetivo de influenciar positivamente a produtividade e a competitividade.

Este estudo permitiu também analisar o papel dos profissionais de recursos humanos relativamente a esta temática, nomeadamente no sentido de desempenharem um papel mais proactivo na identificação das equipas que podem beneficiar com estas atividades.

Como limitações ressalve-se, antes de mais, o meio fechado que são as organizações face à temática uma vez que aborda questões sensíveis, como as falhas e as fraquezas das mesmas. Um exemplo disso foi o acesso aos participantes pois, tratando-se de processos em curso, as empresas não estavam totalmente abertas à intromissão junto dos mesmos. Tendo sido recusada a aplicação de questionários, a amostra é portanto extremamente reduzida mas permite perceber alguns aspetos em jogo nestes programas e a forma como os participantes os avaliam. Também não foram permitidas quaisquer filmagens nem fotografias aos programas observados.

Quanto a recomendações para possíveis projetos futuros seria interessante realizar uma análise longitudinal existindo uma focalização de uma só empresa, analisando a evolução de uma equipa ao longo dos sucessivos programas.

³⁵ Como as que são delineadas por Liebowitz & De Meuse (1982) na página 16 e 17

³⁶ Citando Robbins (2005) cultura organizacional consiste na necessidade de desenvolver um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais (Robbins, 2005: 375).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarello, L. Digneffe, F. Hiernaux, J. Maroy, C. & Ruquoy, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;

Andrade, R.S.V. (2011). *Team building em Portugal e a sua importância na motivação das equipas*. Tese de mestrado em Continuidade de Gestão: ISCTE.

Baker, H.K. (1979). The hows and whys of team building. *Personnel Journal*, 58, 367-370;

Barañano, A.M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, 1nd Ed. Lisboa: edições sílabo;

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review*, 138-145;

Beckhard, R. (1967). The Confrontation Meeting. *Harvard Business Review*, 2(2), 5-13;

Boss, R. W. & Mcconkie, M. L. (1981). The destructive impact of a positive team-building intervention. *Group & Organization Management*, 6, 45-56;

Boss, R. W. (1983). Team Building the Problem of Regression: The Personal Management Interview as an Intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(1), 67-83;

Bowers, D.G. (1973). OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(1), 21-43;

Buller, P.F. (1986). The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168;

Buller, P.F. & Bell, C.H. (1986.) Effects of team building and goal setting on productivity. *Academy of Management Journal*, 29, 305-328;

Dayal, I. (1969). Role analysis technique in job descriptions. *California Management Review*, 11(4), 47-50;

Druckman, D. & Bjork, R. A. (1994). *Learning, remembering, believing: Enhancing human performance*. Washington, DC: National Academy Press;

Dyer, W. G. Dyer Jr. W. G. & Dyer, J. H. (2007). *Team Building: proven strategies for improving team performance*, 4th Ed. San Francisco: Jossey-Bass;

Giddens, A. (1997). *Sociologia*, 2nd Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Gilley, J. W. Morris, M. L. Waite, A.M. Coates, T. & Veliquette, A. (2010). *Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams*, 12(1), 7-28;

Golembiewski, R.T. & Kiepper, A. (1976). MARTA: Toward An Effective, Open Giant. *Public Administration Review*, 46-60;

Humphrey, S. E., Morgeson, F. P. & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: a role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 48-61.

Iles, P. & Auluck, R. (1993). Team building, inter-agency team development and social work practice in Mabey, C. & Mayon-White, B. *Managing Change*, 2nd Ed. London: Published in as sociation with the Open University

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company;

Klein, C. DiazGranados, D. Salas. E. Le, H. Burke, C.S. Lyons, R. & Goodwin, G. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*. 40(2), 181-222;

Kotter, P.J. (1996). *Leading change*. USA: Harvard Business School Press;

Laker, D. R. & Powell, J. L. (2011). The Difference Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122;

Lee, M.B. & Zwerman, W.L. (1976). Designing a motivating and team building employee appraisal system. *Personal Journal*, 55, 354-357;

Liebowitz, S. J. & De Meuse, K. P. (1982.) The application of Team Building. *Human Relations*, 35(1), 1-18;

Lourdes, M de. & Baginha, G. (1999). *Dinâmica de Grupo*, Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional;

Miller, B. C. (2004). *More quick Team-Building activities for busy managers*. New York: AMACOM;

Moura, R. Moura, K. Pereira, J. Chagas, F. Nunes, C. & Simões, I. (2010). Evolução das políticas de formação nas empresas. *Observatório do emprego e formação profissional*, estudos e análises, 24;

Moscovici, F. (1994). *Equipas dão certo: a multiplicação do talento humano*, 9th Ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Moxon, P. (1993). *Building a better team: a handbook for managers and facilitators*. Hampshire: Gower;

Oliveira, C. B de. (2009). *Team Building: a arte de fortalecer as relações pessoais. Dirigir*, 198, 42-45;

Payne, V. (2001). *The team-building workshop: a trainer's guide*. New York: AMACOM;

Pellerin, C. J. (2009). *How NASA Builds Teams – Mission Critical Soft Skills For Scientists, Engineers, And Project Teams*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc;

Pina e Cunha, M. Rego, A. Campo e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). ***Manual de Comportamento Organizacional e Gestão***, 3th Ed. Lisboa: editora RH;

Plovnick, M. Fry, R. & Rubin, I. (1975). New Developments in OD Technology: Programmed Team Development. ***Training and Development Journal***, 19-25;

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). ***Manual de Investigação em Ciências Sociais***, 5th Ed. Lisboa, Gradiva;

Robbins, S. P. (2005). ***Comportamento Organizacional***, 11th Ed. São Paulo: Prentice Hall;

Rodriguez, D. Patel, R. Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. ***Human Resource Management***, 41(3), 309-324;

Salas, Eduardo; Rozell, Drew; Mullen, Brian; Driskell, James E. (1999). The effect of team building on performance: an integration. ***Small Group Research***. 30(3), 209-329;

Schiefer, U. Teixeira, P. J. & Monteiro, S. (2006). ***MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos***. Estoril: Princípia Editora;

Scott, K. & Walker, A. (1995). ***Teams teamwork & teambuilding: the manager's complete guide to teams in organisations***. Singapore: Prentice Hall;

Smither, R. D., Houston, J. M. & McIntire, S.A. (1996). ***Organizational development: Strategies for changing environments***. New York: HarperCollins;

Sousa, M. J. Duarte, T. Sanches, P. G. & Gomes. J. (2006). ***Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Técnicas***, 8th Ed. Porto: Manual Prático Lidel;

Stone, K. B. (2010). Kaizen Teams: Integrated HRD Practices for Successful Team Building. ***Advances in Developing Human Resources***, 12, 61-77;

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2nd Ed: McGraw Hill;

Vala, J. & Monteiro, M.B. (2006). *Psicologia Social*, 7th Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Woodman, R. W. & Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186.

Referências electrónicas:

Taughter, D. (2009). Building High Performance Executive Teams. Disponível em: <http://www.taughter.com/executive-teams.htm> [acesso em: 14/02/2013];

Catalyst Portugal (2013). Disponível em: <http://www.catalystportugal.com/> [acesso em 18/02/2013];

Maher, K. (2009). Wall Street Journal. Disponível em: <http://www.careerjournaleurope.com/jobhunting/jungle/20040204-jungle.html> [acesso em 18/07/2013];

BG Building (2013). Disponível em: <http://www.team-building-portugal.com/> [acesso em 18/07/2013].

Anexos

Anexo I – Guiões de entrevista

- **Responsável pela Catalyst Portugal**

1. História da empresa

- 1.1. Como foi fundada? Pode contar-nos um pouco da história da mesma?
- 1.2. Qual a missão e visão da *Catalyst*?
- 1.3. Como funciona a empresa? Que função desempenha cada elemento?

2. Atividades realizadas pela Catalyst Portugal

- 2.1. Da sua experiência, quais os programas de *team building* mais procurados?
 - Alguns autores - Beer (1976, 1980), Dyer (1977) e Buller (1986) – estabeleceram a distinção entre as atividades orientadas para a definição de objetivos, relações interpessoais, resolução de problemas e/ou esclarecimento de papel?
 - 2.1.1. Qual(ais) o(s) motivo(s) evocado(s) para essa(s) escolha(s)?
- 2.2. Como se processa a definição das atividades a aplicar numa organização? O cliente normalmente já apresenta uma ideia específica do que pretende ou existe um aconselhamento por parte da *Catalyst*, em função dos problemas apresentados?
- 2.3. Quem são os facilitadores? Existe sempre um formador em todas as atividades?
- 2.4. Geralmente, quais as etapas típicas de um programa de *team building*?
- 2.5. Que tipo de ferramentas/técnicas costumam utilizar?
- 2.6. Procura conhecer o *feedback* por parte dos participantes e das organizações após as intervenções serem realizadas?
 - 2.6.1. Se sim, como? São realizados inquéritos, entrevistas, etc?

3. Benefícios e reconhecimento das atividades desenvolvidas

- 3.1. Em que medida considera que as atividades desempenhadas pela *Catalyst* podem beneficiar o funcionamento das equipas?
- 3.2. Considera que os benefícios inerentes a estas atividades são, atualmente, reconhecidos pelas organizações portuguesas?

3.3. Acha que o reconhecimento dos empresários e das organizações relativamente ao *team building* tem vindo a crescer?

4. Caracterização

- 4.1. Nome:
- 4.2. Idade:
- 4.3. Habilitações literárias:
- 4.4. Funções desempenhadas no seio da organização:
- 4.5. Antiguidade na empresa:

- **Formadores**

1. O papel do formador nas atividades de *team building*

- 1.1. Como se iniciou esta parceria da vossa empresa com a *Catalyst*?
- 1.2. Como se processa todo o planeamento dos programas de *team building*? O formador tem contacto direto com o cliente com o intuito de planear, junto deste, a atividade e discutir os problemas inerentes ao funcionamento das equipas?
 - 1.2.1. Como é realizado o diagnóstico das necessidades da equipa? (a empresa-cliente apresenta os problemas que pretende colmatar ou são também realizados inquéritos, entrevistas, etc?)
- 1.3. Da sua experiência, quais os programas de *team building* mais procurados pelas empresas?
 - Alguns autores - Beer (1976, 1980), Dyer (1977) e Buller (1986) – estabeleceram a distinção entre as atividades orientadas para a definição de objetivos, relações interpessoais, resolução de problemas e/ou esclarecimento de papel?
- 1.4. Considera que é sempre importante a presença de um formador em todas as atividades realizadas?
 - 1.4.1. Porquê?

2. *Feedback* pós-dinâmica

- 2.1. No final da atividade, que estratégia procura adotar para que os participantes compreendam aquilo que necessitam de melhorar/alterar para que tenham um maior desempenho?

- 2.1.1. Faz referência aos aspetos positivos e negativos da equipa?
- 2.1.2. Procura apresentar soluções para que os participantes consigam fazer face aos problemas?
- 2.2. Procura saber o *feedback* por parte dos participantes e das organizações após as intervenções?
 - 2.2.1. Esses dados são documentados (inquéritos, entrevistas, etc.)?
- 2.3. Da sua experiência considera que, na maioria dos casos, as atividades de *team building* se traduzem em resultados?
 - 2.3.1. Se sim, que tipo de resultados?
 - 2.3.2. Estes são visíveis a curto ou médio/longo prazo?

3. Caracterização

- 3.1. Nome:
- 3.2. Idade:
- 3.3. Habilitações literárias:
- 3.4. Organização onde trabalha:
- 3.5. Antiguidade na empresa:
- 3.6. Experiência na área:

• Gestor de Recursos Humanos

1. Desenvolvimento de equipas

- 1.1. A organização onde exerce funções utiliza frequentemente equipas de trabalho? Se sim:
 - 1.1.1. Quais as razões? Quais pensa ser os principais benefícios do trabalho em equipa?
- 1.2. Pensa que na organização onde trabalha existe um apoio por parte da gestão de topo para o trabalho em equipa?
- 1.3. Qual pensa ser o papel que o gestor de recursos humanos deve desempenhar no sentido de melhorar a produtividade das equipas de trabalho?

2. A escolha do *team building*

- 2.1. Na vossa empresa realizam-se, regularmente, programas de *team building*?

- 2.2. É realizada uma análise custo/benefício antes da implementação desses programas?
- 2.3. Para realizar o diagnóstico das necessidades da equipa, a empresa baseou-se em dados objetivos (produtividade e lucro, por exemplo) e/ou em dados subjetivos (atitudes e percepções dos colaboradores)?
- 2.3.1. Foram realizados inquéritos, entrevistas, etc., para realizar esse diagnóstico?
- 2.4. Nos casos em que a empresa procurou um programa de *team building*, quem identificou os principais problemas/sintomas (a própria equipa, os responsáveis organizacionais, etc?)
- 2.5. Qual a orientação do(s) programa(s) realizado(s)?
- Alguns autores - Beer (1976, 1980), Dyer (1977) e Buller (1986) – estabeleceram a distinção entre as atividades orientadas para a definição de objetivos, relações interpessoais, resolução de problemas e/ou esclarecimento de papel?
- 2.6. Qual(ais) a(s) razão(ões) que levaram a organização a enveredar por essas atividades?
- Moxom (1993) estabeleceu a distinção entre: problemas relacionados com metas, problemas com papéis, problemas com processos e problemas com relacionamentos.
- 2.7. Como é que a organização abordou os colaboradores acerca da(s) atividade(s) de *team building* que iria(m) ser realizada(s)? (via *intranet*, *e-mail*, pessoalmente...?)
- 2.8. Os programas de *team building* desenvolvidos são compatíveis com as práticas de recursos humanos (como por exemplo ao nível da gestão de desempenho)?

3. Planeamento das atividades

- 3.1. Como se processou o planeamento dos programas de *team building* entre a vossa empresa e a empresa de formação e desenvolvimento ou a empresa especialista neste tipo de atividades?
- 3.2. Porquê a escolha de envolver uma terceira parte (empresa de formação e desenvolvimento ou a *Catalyst* Portugal diretamente)?

4. Benefícios da(s) atividade(s) para a organização

4.1. No final da atividade, a empresa procurou avaliar a sessão de *team building* junto dos colaboradores?

4.1.1. Se sim como? Utilizou questionários, entrevistas, etc.?

4.2. A experiência dos programas realizados até à data foi positiva?

4.3. Os resultados esperados foram atingidos?

4.3.1. Como a empresa comprovou esses resultados (produtividade, satisfação da equipa, etc)?

4.3.2. Esses resultados foram visíveis a curto ou médio/longo prazo?

4.4. Voltaria a solicitar os serviços da empresa de formação e desenvolvimento ou da *Catalyst* Portugal diretamente?

4.4.1. Porquê?

5. Caracterização

5.1. Sexo:

5.2. Idade:

5.3. Habilitações literárias:

5.4. Organização onde trabalha:

5.5. Cargo que ocupa/ funções desempenhadas:

5.6. Antiguidade na empresa:

5.7. Experiência na área:

• Participantes dos programas

1. Desenvolvimento de equipas

1.1. A organização onde exerce funções utiliza frequentemente equipas de trabalho?

1.2. Encontra-se inserido numa equipa? Se sim:

1.2.1. Pensa que existe apoio por parte da organização para que as equipas atinjam os seus objetivos?

1.2.2. Os sistemas de avaliação de desempenho e recompensas visam recompensar apenas o desempenho individual ou também o desempenho em equipa?

- 1.2.3. Sente que existe um clima de confiança entre os membros da equipa e para com o líder?
- 1.2.4. Considera que a equipa onde trabalha é heterogénea (isto é, as competências dos membros complementam-se entre si)?
- 1.2.5. A equipa onde se insere tem metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas?
- 1.2.6. Qual a dimensão da equipa onde se encontra inserido(a)?
- 1.2.7. Gosta de trabalhar em equipa ou preferia trabalhar sozinho?
- 1.2.8. Pensa que a equipa onde trabalha é uma equipa confiante? Acredita que vai alcançar sempre o sucesso?
- 1.2.9. A equipa onde se insere tem frequentemente conflitos (ou de relacionamento – baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidades – ou conflitos-tarefa – desacordos relativamente ao conteúdo da tarefa)?
- 1.2.10. Considera que na sua equipa existem pessoas que se “escondem” dentro do grupo, aproveitando o esforço do mesmo?

2. Experiência das atividades de *team building*

- 2.1. A equipa com quem realizou as atividades de *team building* é a equipa com quem trabalha diariamente?
- 2.2. Como é comunicado aos colaboradores que vai ser realizado um programa de *team building*?
 - 2.2.1. Quem tomou essa(s) decisão(ões)?
 - 2.2.2. Como encarou esse fato?

3. Benefício das atividades para a empresa

- 3.1. Gostou de realizar a(s) atividade(s)?
- 3.2. Pensa que essa(s) atividade(s) se traduziu(iram) em resultados?
 - 3.2.1. Se sim, quais?
- 3.3. O que mais gostou nos programas realizados?
- 3.4. Em algum momento se sentiu constrangido/pouco à vontade?
 - 3.5. O que achou do *feedback* dado pelo formador?
 - 3.5.1. Considera que o formador apresentou conselhos úteis?

3.5.1.1. Se sim, quais?

3.6. Na sua opinião, pensa que a empresa deverá continuar a apostar na implementação destas atividades? Justifique.

4. Caracterização

4.1. Nome:

4.2. Idade:

4.3. Habilitações literárias:

4.4. Organização onde trabalha:

4.5. Cargo que ocupa/funções desempenhadas:

4.6. Antiguidade na empresa:

Anexo II – Grelha de observação

Dimensões	Indicadores	Observações
Caraterização dos participantes	Número de participantes/ Número de equipas	
	Sexo (são na maioria do sexo feminino ou do sexo masculino)	
Contexto da atividade	Caraterização do espaço (<i>outdoor, indoor</i> , disposição das mesas, iluminação, etc.)	
	Materiais utilizados durante a atividade	
	Reações dos participantes face aos materiais disponibilizados	
	Foco da atividade (orientada para a definição de objetivos, relações interpessoais, resolução de	

	problemas ou esclarecimento do papel)	
	Reações/ Comportamentos face à explicação do jogo	
Interação inter-grupal	Como se organizam quando lhes é explicada a atividade	
	Estado de espírito durante a atividade (proactivos/pouco participativos?)	
	Estratégias delineadas para atingir os objetivos	
Interação intra-grupal	Competição/cooperação entre equipas	
<i>Feedback</i> do formador	Problemas identificados com a atividade	
	Soluções propostas	
	Reação dos participantes face ao <i>feedback</i> do formador	

Anexo III – Entrevistas

Caraterização Entrevistas	Sexo	Profissão/ funções desempenhadas	Empresa/ Setor de atividade	Idade	Antiguidade na empresa	Habilitações literárias
E1	M	Gestor (serviços ao cliente)	Catalyst Portugal	34	8 Anos	Licenciatura em Urbanismo
E2	M	Formador	Blink Consulting	46	2 Anos	Mestre em Comportamento Organizacional
E3	M	Formador	5 P's Changing Ways	48	1 Ano e meio	Licenciatura em Gestão de empresas
E4	M	Director RH	Gestão Comercial	34	10 Anos e meio	Licenciatura em Gestão de Empresas
E5	F	Gestora RH	Tecnologias de Informação	33	10 Anos e meio	Licenciatura em Psicologia Organizacional
E6	F	Gestora de Unidade de Negócio	Gestão Comercial	28	6 Anos	Licenciada em Comunicação Empresarial
E7	F	Gestora de Projecto	Tecnologias de Informação	41	16 Anos	Licenciada em Informática de Gestão

Anexo IV – Observações

	Designação da atividade	Objetivo da atividade	Benefícios-chave
Observação 1	<i>Creative Juices</i>	A <i>Creative Juices</i> é uma multinacional produtora de sumos, que está presente em 12 países (cada equipa representa um país). O mercado internacional está a tornar-se cada vez mais exigente e a competição está a causar um impacto negativo na quota de mercado da empresa. O jogo inicia-se a uma segunda-feira e, até sexta-feira, a empresa deve produzir 12 novos sumos, assim como uma estratégia de marketing destinada à sua comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço ao consumidor • Planeamento estratégico • Melhoria da comunicação • Cooperação
Observação 2	<i>Bean Around the World</i>	<i>Bean Around the World</i> é um jogo de gestão dinâmico, que exige pensamento rápido por parte dos participantes, baseado no comércio do café e desenvolvido por um período fictício de 3 anos. Neste jogo as equipas desempenham o papel de negociantes de	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Desenvolve capacidades de rede • Foco no serviço ao cliente • Mudança de atitudes • Promove a resolução de problemas • Visualização do futuro

		café, providenciando a cadeia de distribuição do produtor até ao vendedor e por fim até ao consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da mudança • Permite uma avaliação e reflexão.
Observação 3	Ilha do Tesouro	Esta atividade tem uma disposição estratégica e o objetivo é que todos os participantes cheguem ao tesouro, transportando-se através de barrotes, que são motivos e apoiados nos blocos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação • Planeamento estratégico

Anexo V - Símbolo da Catalyst Portugal



Anexo VI – Exemplos de actividades realizadas pela Catalyst

Icebreakers

“Tubular Tunes” é uma atividade cujo objetivo consiste em fomentar um espírito de união, focando os participantes num objetivo comum, ou seja, construir uma melodia utilizando, para o efeito, instrumentos fora do vulgar. Gradualmente introduz-se o ritmo dos *boomwackers* de diferentes comprimentos (tubos de plástico colorido, com diferentes dimensões e que produzem sons diferentes). Os participantes podem bater com os *boomwackers* na cabeça, na mesa, na cadeira, em qualquer lugar, produzindo sempre sons diferentes. Este é um exercício que tem como principal finalidade quebrar

o gelo mas possui outros benefícios como a energia, concentração, atitude positiva, experiência partilhada e união do grupo.



Jogos de batalha que estimulam a competição saudável

“F1 Challenge” é um desafio tem como objetivo a construção de um carro de Fórmula1, a partir de grandes folhas de cartão e seguindo os planos com especificações rigorosas que são fornecidos às equipas. Cada grupo vai trabalhando em tarefas paralelas antes do veículo ser finalmente montado. Esta atividade visa fomentar o esforço coordenado da equipa, a comunicação eficaz e a melhoria de planeamento e criatividade. Ao encorajar o trabalho em equipa, criando uma atmosfera de energia, promove ainda a competição saudável entre os colaboradores.



Atividades que incentivam a cooperação e apreciem a ajuda pelo outro

“Bridging the Divide” é uma atividade em que cada equipa deve construir uma ponte segundo as expectativas do seu cliente, ultrapassando dificuldades como recursos limitados, falhas de comunicação e restrições de tempo. A ponte deve ser suficientemente grande, forte e estável, de modo a permitir que um veículo, remotamente controlado, a atravesse em segurança. Cada sessão, construída por cada

equipa, formará parte de uma enorme ponte que estabelecerá um laço forte entre todos os colaboradores da empresa. Cada equipa não se deve concentrar apenas na sua própria tarefa, desempenhando também um papel vital no sucesso do projeto da empresa. A finalidade desta atividade é que todos os departamentos de uma organização trabalhem para atingir os seus objetivos, desempenhando um papel fundamental nos objetivos organizacionais.



Atividades que visam desenvolver a criatividade e que desafiem e encorajem o pensamento out-of-the-box

“Commercial Break” é um jogo cujo objetivo consiste em criar uma peça de publicidade televisiva que chegará a bilhões de lares e venderá milhões de produtos. O estúdio contém todo o equipamento necessário, desde câmaras de vídeo, holofotes, roupa, maquilhagem e adereços, cadeiras de diretor e claquetes. O desafio fica entregue à criatividade da equipa, tal como a produção do filme numa curta mas perspicaz e poderosa mensagem que deverá fazer chover encomendas. Desta forma, as mensagens comerciais de uma conferência, por exemplo, podem ser transmitidas com um impacto e retenção maiores.

